Steve Blank

Bob Dorf

EL MANUAL DEL EMPRENDEDOR

LA GUÍA PASO A PASO PARA CREAR UNA GRAN EMPRESA

Prólogo de José Antonio de Miguel (@yoemprendo) y Javier Garcia Álvarez (@sintetia) y prefacio de Alberto Peralta (@ldnLean)

Índice


UNIVERSIDAD DE
MILLONARIOS
VIRTUAL
¿Cómo ser un Millonario?

Prólogo

El plan de viabilidad ha muerto. Al menos, tal y como se ha concebido durante mucho tiempo, con formato de grandes hojas de cálculo y documentos repletos de supuestos y deseos: supuestos sobre las características del producto o servicio; sobre los precios, el tamaño del mercado, el porcentaje de ese mercado que se planea conquistar; los gustos de tus futuros clientes; los costes imprescindibles para el lanzamiento o las estrategias de marketing. Las personas ambiciosas y meticulosas podían llegar a destinar entre seis meses y un año de sus vidas a trabajar sobre estos planes, porque quieren que sea la «carta de presentación» ideal frente a inversores, entidades financieras o potenciales socios. Pero el problema es bien conocido: ningún plan de negocio, por muy trabajado que esté, soporta el primer contacto con un cliente.

Aunque parezca obvio, a veces resulta preciso describir qué se entiende por cliente: una persona con una necesidad que intenta satisfacer con el producto o servicio de la empresa y que valora lo que ofrece, que agrega información sobre el producto y sobre la competencia a través de una decisión de compra. La propia acción de comprar muestra que el bienestar percibido supera al precio de adquisición, teniendo en cuenta el resto de las variables que influyen en su decisión. Así, ningún plan de viabilidad elaborado desde una oficina y sin contacto directo con el cliente puede ser realmente útil para progresar como empresa ni, por supuesto, para convertir una idea en una gran compañía.

Ésta es una de las múltiples lecciones que Steve Blank y Bob Dorf desarrollan en *El manual del emprendedor*. Una obra didáctica sobre la compleja tarea que supone convertir una idea en una empresa de éxito, cuya publicación coincide con una crisis que exige nuevas formas de pensar, de reinventarse y de afianzar otro tipo de estrategias de crecimiento.

La crisis, con su masivo incremento del paro y con pocas oportunidades laborales para los más jóvenes y cualificados, ha lanzado la emprendeduría como una solución estrella, con eventos de todo tipo, instituciones de apoyo y centros de empresa públicos construidos en espacios bonitos y baratos. «Silicon Valley» es el nombre fetiche, un soñado El Dorado que todo gobernante querría replicar en su país. Se admiran las noticias con compras millonarias, jóvenes con ideas —normalmente fuera de España— que han conseguido vender a precios astronómicos sus empresas y que muchos emprendedores quieren emular. Lo que no está en internet prácticamente no existe y los inversores de capital riesgo —pequeños, medianos y grandes— son «perseguidos» y les llueven los planes de negocio hechos a medida. Empieza a consolidarse la imagen de que emerge un ecosistema para el emprendimiento en España. Pero es demasiado bonito para ser totalmente cierto.

Como explica el prestigioso analista e inversor internacional Martin Zwilling, «es fácil comprender que existe una importante distancia entre lo que es una gran idea y una gran startup de éxito. Lo que ya no es tan claro es cómo sortear esa distancia». El libro de Blank y Dorf se centra precisamente en dicho reto, en cómo convertir las ideas en empresas de éxito. Y esta tarea está lejos de ser sencilla, lineal y predecible. Muchas personas tienen ideas «brillantes» pero sólo unas pocas las ejecutan de forma excepcional. Más aún, Blank y Dorf nos retan a que no pensemos en las ideas, sino en identificar problemas, necesidades o pasiones no resueltas en el mercado o cuya solución sea

mejorable. Pensar en una solución e identificar a ese grupo de personas que, teniendo ese problema, no saben cómo resolverlo y que estarían dispuestos a pagar por una solución. A partir de ahí, el emprendedor debería crear un PMV (*producto mínimo viable*, concepto clave que encontrarás en este libro), el primer prototipo con el cual se puede interactuar con los clientes y su entorno. Y de esa interacción surgen las ideas de mejora, se puede testear la utilidad y, en definitiva, una batería de hipótesis que todo emprendedor tiene que validar antes de salir al «mercado».

Hay pensadores capaces de crear nuevos paradigmas, nuevas formas de abordar la complejidad de la realidad, y Steve Blank y Bob Dorf son dos de ellos. La lectura de *El manual del emprendedor* ha representado un antes y después en la forma de entender la manera en la que un emprendedor debe afrontar el proceso que va desde su idea inicial hasta la creación de una gran compañía. Esto es así porque rompe radicalmente con los conceptos y herramientas que se venían aplicando de forma repetida y sin casi evolución en las últimas décadas. Métodos basados en que las hipótesis del emprendedor se convertían en hechos reales simplemente por plasmarlas en un documento o en una elegante presentación. Algo que, de una forma u otra, todos dábamos por hecho y considerábamos una verdad casi inmutable.

En este libro se define por primera vez el concepto de startup no en función de una escala —como una empresa pequeña—, ni en función de la experiencia —con más o menos años en el mercado— o de una tipología concreta de actividad. Blank y Dorf definen a la startup dependiendo de su función principal. Y esta función no es otra que la de transformar las hipótesis o suposiciones que habitan en la mente de sus creadores en realidades, en hechos constatados y verificados mediante un continuo proceso de búsqueda, diálogo e iteración con los que pensamos que son nuestros clientes.

En este manual se consigue una simbiosis magistral entre herramientas, como es el caso del lienzo de modelo de negocio de Alexander Osterwalder —que se usa para deconstruir la «visión de los fundadores» en bloques, elementos e interacciones fácilmente reconocibles—, y las técnicas de desarrollo ágil que conducen al emprendedor a cumplir su misión básica: validar que su idea se puede transformar en un modelo de negocio rentable, repetible y escalable en el menor tiempo posible y con el menor desperdicio posible.

El manual del emprendedor nos conduce de una forma fundamentada pero muy natural a pensar en modo *lean-startup*. Es un libro escrito por académicos que conocen también la realidad de «las trincheras», cómo se moldean las ideas y, sobre todo, cómo se combate la complejidad de lanzarlas al mercado. Ese rigor y esos fundamentos han hecho de este libro el primer manual que todo emprendedor debe estudiar con dedicación, un manual de consulta que te invita de forma recurrente a hacerte preguntas, a investigar, a probar y a romper con lo establecido.

Si está en ese momento en el que cree que tiene un negocio entre manos, este manual puede ser un fiel compañero de todo este proceso. Desayunará, comerá y cenará con él, trabajará de forma obsesiva para que su producto o servicio resuelva una necesidad, que debe detectar bien y abordar con garantías y flexibilidad. Y en el proceso tendrá que «pivotar», es decir, cambiar lo que tenga que cambiar; y experimentar de forma continua, con método y con rigor. Todo ello se traducirá en necesidades financieras, las cuales podrá estimar y abordar. Se trata de un manual que le ayudará a saltar, pero con red. Si está dispuesto a estudiar, a trabajar duro, a fracasar (pero rápido y barato, y

sobre todo aprendiendo), a salir de su cubículo para hablar con sus posibles clientes; si está dispuesto a sudar la camiseta, tendrá una gran oportunidad para validar sus ideas y, quizá, con suerte, crear una gran empresa.

Vivimos en un mundo complejo. Hoy en día, en ciudades como Londres, Nueva York o Madrid, un consumidor puede llegar a tener más de 10.000 millones de referencias de productos distintos a su alcance. Hace escasamente dos siglos, el ser humano vivía en una economía con no más de 100 referencias diferentes. Sólo nuestro supermercado cuenta ya con más de 25.000 referencias de productos alimentarios. Como dice el propio Chris Anderson, «internet no fue una revolución industrial hasta que no tuvo un similar efecto democratizador y amplificador en la fabricación, algo que sólo está ocurriendo ahora […]. La tercera revolución industrial se entiende mejor como una combinación de fabricación digital y personal».

Hemos pasado de la fabricación en masa a la personalización en masa. Cada día es más posible fabricar todo aquello que se pueda imaginar. El diseño, la rapidez y la aportación de valor se convierten en las herramientas necesarias para adentrarte en el mundo de la complejidad empresarial. Como argumenta otro de los grandes, Gary Hamel, «los innovadores tienen una manera distinta de observar el mundo; han desarrollado un conjunto de hábitos perceptuales que les permiten atravesar la niebla de "lo que es" y visualizar aquello que podría ser». Pero la pregunta es: ¿se puede lograr eso en un sistema clásico de organización aparentemente predecible, controlador y disciplinado con las personas? La respuesta parece ser que no: hemos de lograr humanizar las empresas, abrirlas, apasionarlas y convertirlas en un organismo vivo que detecte oportunidades constantes, y para ello nada mejor que pensar y vivir como una startup.

Para lograrlo hay que emprender de otra forma, con otras habilidades y procedimientos y, sobre todo, con una gran capacidad de adaptación, una de las cualidades empresariales (y personales) más importantes de nuestro tiempo. Una startup adaptable, configurada para gestionar cambios continuos de una forma poco traumática, es menos volátil y es más creíble para los inversores. Los modelos de negocio no son eternos y precisamos instrumentos para mantenernos frescos y eternamente jóvenes. Steve Blank y Bob Dorf le aportan estos instrumentos. Su lectura y su acompañamiento a lo largo de la dura, compleja y arriesgada tarea de emprender no le defraudará.

JOSÉ ANTONIO DE MIGUEL (@yoemprendo)

y JAVIER GARCÍA (@sintetia)

Prefacio

Este libro es para todos los emprendedores y utiliza los términos startup y nuevo negocio cientos de veces. Pero, ¿qué es exactamente una startup? Una startup no es una versión en pequeño de una gran empresa. Una startup es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que puede hacerse más grande. Al principio, el modelo de una startup es un lienzo *ocanvas* con ideas y suposiciones, sin clientes y con muy poco conocimiento sobre esos clientes.

Pero hemos definido las palabras startup, emprendedor e innovación a medias. Estas palabras significan cosas distintas en Silicon Valley, en la calle o en el mundo de las grandes corporaciones. Aunque cada tipo de startup es distinto, este libro ofrece una guía para cada uno de ellos.

Los nuevos negocios controlan el riesgo de invención utilizando herramientas de simulación (dinámicas de fluidos por ordenador, análisis de elementos finitos, etc.). Los nuevos negocios controlan el riesgo de clientes y de mercado leyendo este libro. Cuando de lo que se trata es de conseguir la aceptación de los clientes y la adopción por el mercado, este libro muestra el camino.

El método Lean Startup puede ser un fenómeno procedente de EE.UU. pero las startups en los países de habla hispana se han sumado a esta revolución y están logrando resultados extraordinarios con el nuevo enfoque de «salir a la calle» y el modelo de «fracaso rápido». Este método consigue que una startup tenga éxito más rápidamente al integrar en el modelo de negocio una gran cantidad de comentarios y confirmaciones por parte de los clientes.

Los emprendedores en América Latina y en España están utilizando el proceso de Desarrollo de Clientes, creado por el experto en creación de negocios Steve Blank, para acelerar su aprendizaje, encontrar un modelo de negocio que pueda crecer, captar y retener clientes y ampliar los ingresos que se obtienen de esos clientes.

El manual del emprendedor guía el día a día de sus startups y nuevos negocios.

Posiblemente, entre los países de habla hispana, los éxitos más notables se han producido gracias al apoyo del Ministerio de Innovación y Tecnología de Colombia, donde su conocido programa Apps.co está utilizando la hoja de ruta contenida en esta obra y el sistema de entrenamiento Lean LaunchPad de Steve Blank. Ambos han conseguido crear uno de los proyectos catalizadores de startups y nuevos negocios más ambiciosos en el mundo patrocinados por un gobierno.

Trabajando inicialmente de forma independiente y más tarde en colaboración con el SENA, una organización semipública que proporciona soporte técnico, laboratorios de prototipos y mentores, el Ministerio ha apostado completamente por la creación de startups y nuevos negocios como fuente de generación de ingresos para el país, de empleos para una población que, teniendo formación y preparación suficientes, no disponían de ellos y para conducir una economía nacional emergente.

El programa Lean LaunchPad de ocho semanas de Apps.co se está realizando en todo el país con gran éxito. Desde el otoño de 2012 se han completado 5 cohortes del programa (1 nueva cada dos meses). Y los resultados demuestran que el programa está funcionando, en menos de 6 meses. Tan bien que incluso se está siguiendo por otros países de la zona como Perú, Argentina y Brasil.

Una de las startups que surgieron de Apps.co, Laspartes.com, tuvo bastantes problemas con su idea inicial.

Laspartes.com comenzó como una web de intercambio de información sobre reparaciones de vehículos. Era casi más un foro que otra cosa, que intentaba vender el espacio disponible a los anunciantes que lo desearan.

Dos años después del lanzamiento, la empresa tenía un montón de comentarios de clientes, pero ningún negocio.

Pero cuando en Laspartes.com comenzaron el proceso de descubrimiento de clientes que se indica en *El manual del emprendedor* se enteraron de que el público no tenía claro cuándo realizar las revisiones de sus automóviles. Aún más, descubrieron que su público quería reparaciones honestas con piezas originales, que no hubieran sido usadas o robadas, realizadas por una red de talleres en los que se pudiese confiar. También se enteraron de que los talleres buscaban clientes.

Y se produjo un pivote (en realidad muchos).

Según avanzaba en su descubrimiento de clientes, Laspartes.com encontró un segundo mercado: en ciudades más pequeñas que Bogotá, Medellín o Cali las personas que no eran propietarios de un Renault, un Chevy o un Mazda (las principales marcas en ciudades medianas o pequeñas) no podían encontrar piezas de repuesto para sus vehículos. Y sobre la base de este descubrimiento, los fundadores del negocio también crearon un buscador de piezas, y el negocio ahora está disparado.

Gracias a su tremendo esfuerzo con el desarrollo de clientes, Laspartes ha pasado de no tener clientes a generar en seis meses más de 20.000 $ mensuales y la previsión es que en sólo unos meses más los ingresos superen el millón de dólares anuales. Y quizá lo más importante, Laspartes.com ya ha atraído dos rondas de financiación externa (un logro extraordinario en Colombia, o en casi cualquiera de nuestros países hispanos, en donde los inversores para las fases iniciales no abundan, y menos para negocios cuyo objeto de negocio no es 100% tecnológico).

Vanitech es otra historia de éxito de Apps.co. Este nuevo negocio comenzó ofreciendo un salón de belleza en casa para mujeres de alto poder adquisitivo, pero pronto descubrió que su idea de negocio no funcionaba. Sus expertas en belleza pasaban más tiempo en atascos en Bogotá que arreglando uñas o pintándolas, lo que hacía que el modelo de negocio fuera totalmente ineficiente para las trabajadoras y para la empresa.

Pero las profesionales de Vanitech iban bien vestidas, eran educadas y se las seleccionaba siguiendo un proceso muy exigente. Estaban suficientemente capacitadas, utilizaban equipos de calidad y ofrecían un servicio al cliente impecable. Siguiendo el proceso de Validación de Clientes, los fundadores de Vanitech encontraron un modelo mucho más lucrativo: ofrecer manicuras y pedicuras a las mujeres en sus centros de trabajo. Y aprendieron a desarrollar un marketing viral para hacer correr la voz entre las clientas.

Hacia la octava semana del programa Lean LaunchPad de Apps.co Vanitech tenía ya 315 clientas de pago y ha seguido creciendo de manera constante. Aprendieron rápidamente que cuando iban a una oficina para realizar la manicura de una mujer muchas de sus colegas se apuntaban también, por un poderoso efecto viral. Sus especialistas ahora pueden pasar varias horas en un solo edificio de oficinas, en lugar de pegadas al volante tratando de llegar a la próxima cita.

En España y en el resto de Latinoamérica no estamos tan avanzados, todavía. Por eso en el Instituto para el Desarrollo de Negocios Lean enseñamos y orientamos en el proceso de Desarrollo de Clientes a decenas de empresarios, emprendedores (grandes, medianos y pequeños) e

instituciones públicas que fomentan el emprendimiento. Y seguimos los principios que se indican en *El manual del emprendedor*. Tratamos de guiar la búsqueda de un modelo de negocio que pueda crecer, preparando a los emprendedores para: salir a la calle y hablar con los clientes; encontrar productos que encajen con cada mercado; captar y retener a los clientes y ampliar los ingresos que se obtienen de esos clientes; y para aprender a utilizar las métricas que son importantes que aseguren que el modelo de negocio se transforma en una empresa rentable.

Deseamos que esta obra consiga acelerar el crecimiento y éxito de las startups y las nuevas empresas en los países de habla hispana y entre todas las comunidades que utilizan el español o castellano como su idioma de negocios.

El equipo que me ha ayudado a traducir esta obra y yo mismo pensamos que es importante entender que no se trata de otro libro sobre cómo se crean negocios traducido al español, imposible de aplicar en otro lugar que no sea EE.UU. Éste es un manual que describe un proceso económico vital en cualquier parte del mundo, que permite mejorar las posibilidades de éxito de los nuevos negocios de todo tipo, de base tecnológica o tradicionales, y que con igual relevancia está empezando a impulsar el desarrollo y el empleo tanto en América Latina como en España.

El método de creación de negocios que presenta el desarrollo de clientes acelera el aprendizaje, reduce la inversión inicial y, quizá lo más importante, ayuda a las startups y a los nuevos negocios a minimizar el riesgo y el tiempo en el que se puede crear un negocio de éxito, identificando lo que funciona y lo que no desde el día 1 gracias a la participación de las únicas personas que importan en ese proceso: LOS CLIENTES.

Madrid, 2013.

ALBERTO PERALTA
Instituto para el Desarrollo de Negocios Lean
www.IDNLean.com

Prefacio del autor

En 1602, La Compañía Neerlandesa de las Indias Orientales, habitualmente considerada como la primera «empresa moderna», emitió las primeras acciones en papel. En los siguientes trescientos años se consiguió crear, desarrollar y hacer crecer a las empresas sin ejecutivos preparados específicamente. Ya en el siglo XX, la complejidad de las compañías modernas obligó a desarrollar equipos de ejecutivos capacitados para administrar grandes empresas. En 1908, Harvard creó el primer título Master in Business Administration (MBA) para ofrecer una solución a la necesidad de programas de formación con estándares profesionales de las grandes empresas. El plan de estudios del MBA estandarizó y codificó los elementos esenciales que un ejecutivo o directivo de una empresa moderna necesitaba saber: contabilidad de costes, estrategia, finanzas, gestión de productos, producción, gestión de RRHH y operaciones.

Las herramientas de gestión tradicionales tienen cerca de cien años.

Se produjo un avance rápido hasta la segunda mitad del siglo XX. En ese momento nació la unión entre capital riesgo y la creación de startups como la conocemos actualmente, y ese proceso asistido de creación de startups no ha parado desde entonces. Sin embargo, en los últimos cincuenta años, la búsqueda de la fórmula para conseguir startups de éxito repetitivo ha seguido siendo una ciencia oculta. Los creadores de negocios se han esforzado constantemente y han tratado de adaptarse a las herramientas, normas y procesos de los «grandes negocios» que se enseñan en las escuelas y que les eran recomendados por los inversores. Y esos inversores se mostraban sorprendidos después cuando las startups no sabían ejecutar «el plan» sin admitir ante los emprendedores que una startup jamás ejecuta su plan de negocio. Hoy, después de medio siglo de experiencia, afirmamos sin lugar a dudas que el tradicional plan de estudios del MBA, desarrollado para el funcionamiento de grandes empresas como IBM, GM y Boeing, no funciona en startups. De hecho, incluso es venenoso.

Con el beneficio de la visión retrospectiva, los emprendedores entienden ahora el problema, a saber, que las startups no son simplemente versiones más pequeñas de grandes empresas. Estas grandes empresas ejecutan modelos de negocio en los que los clientes, sus problemas y las características necesarias del producto son «conocidos». En contraste, las startups operan en modo «búsqueda», intentando encontrar un modelo de negocio repetitivo y rentable. La búsqueda de un modelo de negocio requiere reglas, hojas de ruta, habilidades y herramientas radicalmente diferentes con el fin de minimizar los riesgos y optimizar las posibilidades de éxito.

A comienzos del siglo XXI, los emprendedores, encabezados por aquellos que querían crear startups que aprovecharan los canales web y móvil, comenzaron a buscar y desarrollar sus propias herramientas de gestión. Ahora, una década más tarde, ha aparecido un conjunto radicalmente diferente de herramientas para las startups, distinto del utilizado en las grandes empresas pero tan

completo como el tradicional *Libro de texto del MBA*. El resultado es una nueva «ciencia de la gestión de la creación de negocios». Mi primera obra, *The Four Steps to the Epiphany*, fue uno de sus primeros textos. En él se reconocía que los manuales clásicos sobre gestión de grandes empresas eran poco adecuados para negocios en fase inicial. Ofrecía una nueva revisión del proceso de creación y venta de productos actual y dibujaba un método radicalmente diferente que ponía a los clientes y sus necesidades en el primer lugar de ese proceso, mucho antes del lanzamiento del producto.

Estamos construyendo las primeras herramientas de gestión específicas para las startups.

En el momento en que lo escribí, el libro era mi propuesta sobre una metodología para conseguir que las startups tuviesen éxito. Pero, al tiempo de su publicación, el método ágil se convirtió en el preferido para el desarrollo de productos. Este método iterativo y gradual creó una necesidad que demandaba un proceso paralelo para proporcionar información sobre los clientes de forma rápida y continua. El proceso de desarrollo de clientes que yo articulé en cuatro pasos (*The Four Steps*) resolvía esa necesidad a la perfección.

Durante la última década, miles de científicos, ingenieros y MBA en mis clases en la Escuela de Ingenieros de la Universidad de Stanford y en la Escuela de Negocios Haas de la Universidad de California Berkeley, además de los becados por la National Science Foundation, hemos debatido, desarrollado, valorado y mejorado el proceso de desarrollo de clientes. Desde entonces, decenas de miles de emprendedores, ingenieros e inversores en todo el mundo lo han puesto en marcha.

Aunque los «cuatro pasos» siguen siendo fundamentales y una base sólida, esta obra es mucho más que una segunda edición. Casi cada paso del proceso, y de hecho todo el enfoque, se ha mejorado y perfeccionado sobre la base de la experiencia de una década de desarrollo de clientes.

El desarrollo de clientes está vinculado con el método ágil de desarrollo de productos.

Aún mejor: hoy, una década más tarde, varios libros y autores están llenando las estanterías de la nueva sección sobre la ciencia y las estrategias de la creación de negocios o emprendimiento. Algunas otras áreas de este nuevo campo de la gestión de la creación de negocios son:

- Desarrollo ágil, un enfoque incremental e interactivo para ingenieros, que permite el desarrollo del producto o servicio a partir de las iteraciones y pivotes que producen los comentarios e información de los clientes y del mercado.
- Diseño de modelos de negocio, que sustituye a los planes de negocio estáticos con un mapa de nueve elementos clave que conforman una empresa o negocio.

- Herramientas para la creatividad y la innovación para crear y fomentar las ideas de éxito.
- Lean startup, un cruce entre el desarrollo de clientes y el desarrollo ágil.
- Diseño de la experiencia de usuario lean para mejorar las interfaces web/móvil y la conversión.
- Financiación del riesgo y de los nuevos negocios, para atraer y gestionar financiación que alimente la innovación.

Ningún texto, incluido éste, ofrece una hoja de ruta completa o todas las respuestas para los emprendedores. Sin embargo, en conjunto, los textos sobre la ciencia de la gestión de la creación de negocios que hay hoy en las bibliotecas les ofrecen una guía donde antes no había ayuda. Las startups, impulsadas por mercados potenciales de miles de millones de personas, utilizarán este conocimiento para probar, refinar y ampliar sus ideas mucho más rápido y con menores costes que nunca antes.

Ningún texto, incluido éste, ofrece una hoja de ruta completa...

Bob, el coautor de la obra, y yo deseamos que textos como éste ayuden a acelerar la revolución de las startups y permitan su éxito y el de usted.

STEVE BLANK

Pescadero, California, marzo de 2012

Cómo leer este libro

El manual del emprendedor evidentemente no es una novela. Este libro es una guía con instrucciones, paso a paso, que detalla un procedimiento para la creación de una startup de éxito, rentable y escalable. Tiene más en común con un manual de reparación de automóviles que con su lectura favorita. No se debe tratar de leer esta obra en una sola sesión o durante un fin de semana. Será una compañera y, esperamos, su mejor amiga, durante los próximos 6-30 meses, o más, que se necesitan normalmente para comenzar a construir una startup de éxito que pueda hacerse realmente grande.

Organización

Este libro está organizado en cuatro secciones distintas. La primera (Cómo empezar), describe la metodología del desarrollo de clientes y concluye con el manifiesto para el desarrollo de clientes, catorce principios directores para que las startups puedan poner en marcha el proceso de desarrollo de clientes.

No leer demasiado cada vez.

En la siguiente sección, el paso 1, «descubrimiento de clientes», traduce la visión de los creadores del negocio en un lienzo de modelo de negocio y luego en una serie de hipótesis. Esas hipótesis se convertirán en experimentos y pruebas con los clientes para ver si la comprensión del problema del cliente y la solución de la propuesta encajan.

El paso 2, «validación de clientes», amplía el ámbito de aplicación de las pruebas del modelo de negocio para comprobar si se pueden conseguir suficientes pedidos o usuarios que confirmen que se tiene un modelo de negocio repetitivo y escalable.

La cuarta sección, el apéndice A, es una serie de listas de comprobación que ayudarán a realizar un seguimiento del avance en cada etapa del proceso de desarrollo de clientes. Se deben utilizar las listas de comprobación al final de cada paso (sí, cada paso tiene las suyas) para asegurar que se han completado todas las tareas principales que se incluyen en ese paso. Se pueden fotocopiar, escanear y distribuir entre los miembros del equipo. Y lo más importante: se deben usar para garantizar que se ha completado cada paso antes de pasar al siguiente.

Canales web/móvil frente a canales físicos

En esta obra tenemos en cuenta que el desarrollo de clientes opera a velocidades diferentes en el caso de startups web/móvil y en el caso de startups que venden a través de canales de distribución físicos. En ambos casos, el proceso de «captación/retención/ampliación» de los ingresos de los clientes (el trabajo principal de cualquier negocio) es diferente y los productos web se construyen y obtienen información a más velocidad. Teniendo en cuenta esta diferencia, en esta obra ofrecemos caminos paralelos: uno centrado en los artículos y canales físicos, y otro centrado en los productos y

canales web/móvil. A menudo, se tratan por separado. En estos casos, comenzamos con el canal físico y a continuación se expone el caso web/móvil.

En cada fase del descubrimiento y de la validación de clientes se verán diagramas como éste para ayudarle a identificar en qué paso se encuentra:



La fila superior indica los pasos recomendados para las startups que utilizan canales físicos. La fila inferior muestra los pasos para las startups web/móvil. Cuando los pasos son casi idénticos, las filas se fusionan.

⇦ Cuando estemos hablando de canales, productos, estrategias o tácticas para la web/móvil se incluirá una ⇦ al principio de la sección correspondiente, y se utilizará este tipo de letra, para indicar que se «ha cambiado de canal».

Merece la pena leer las dos versiones de un paso antes de profundizar en el detalle correspondiente a «un» tipo de negocio. Cuando la información que se presenta en una sección de un canal sea esencial para las startups en el otro, haremos una indicación y explicaremos qué leer. Los creadores de negocios web/móvil deberían repasar las secciones sobre los canales físicos antes de leer y comenzar la aplicación de las indicaciones contenidas en las secciones web/móvil.

Rutas a través de este libro

- *Primero lea el glosario al final del libro*. El desarrollo de clientes tiene su propio idioma.
- Antes de profundizar en los detalles, *lea el manifiesto del desarro- llo de clientes* en las páginas 80 a 101.
- *Si está familiarizado con el desarrollo de clientes*, repase los capítulos 1-3 y comience con el capítulo 4: Las hipótesis del modelo de negocio.
- Si desea *alinear a los cofundadores, primeros empleados, inversores y asesores en torno a la filosofía de desarrollo de clientes*, debería leer los capítulos 1 y 2.
- *Si desea obtener una idea general, muy rápida y poco más*, hay dos formas:
    a) Repasar las listas de comprobación en la parte final del libro, lo que permitirá tener una idea sobre las tareas que se deben realizar para completar el proceso de desarrollo de clientes, o
    b) Ojear el libro buscando las «citas», similares a:

Este libro no es una novela. Es un manual de referencia o de instrucciones.

Estas citas destacan los más de cien conceptos importantes de la obra y los ofrecen en un

formato tipo CliffsNotes o Twitter que resumen las casi seiscientas páginas de texto.

- *Si se desea una lista detallada de las cosas que los fundadores deben conseguir*, se debe empezar por el capítulo 4, Determinar las hipótesis del modelo de negocio, y utilizar las listas de comprobación del apéndice A en la página 545.
- *Si la startup o el negocio ya está en marcha*, se puede comenzar por el capítulo 7, Pivotar o continuar, para comprobar el grado de avance. A continuación, se puede pasar al capítulo 12, Métricas que importan, para comprobar si se está listo para ampliar el negocio.
- Para desarrollar y probar un producto mínimo viable (PMV) web/móvil, lea: Diseñar pruebas (página 251), Crear el PMV de baja fidelidad (página 260), Comprobar el problema con un PMV de baja fidelidad (página 273) y Optimizar el proceso para captar más clientes (página 449).
- Para desarrollar y probar un producto mínimo viable (PMV) físico, lea: Prepararse para contactar con los clientes (página 255), Confirmar que se entiende el problema (página 263), Conseguir entender a los clientes (página 280), y Desarrollar la hoja de ruta para vender (página 410).
- Para concentrarse en el marketing web/móvil (cómo «captar», «retener» y «hacer crecer los ingresos» de los clientes), lea:

    - Hipótesis: Orígenes/conectividad (página 149), Canales (página 161) y Relaciones con los clientes (página 202).
    - Crear el PMV de baja fidelidad (página 260), Comprobar el problema con un PMV de baja fidelidad (página 273), Análisis del tráfico/la competencia (página 286), Prueba del PMV de alta fidelidad (página 300) y Medir el comportamiento de los clientes (página 309).
    - Prepararse para vender: Construir el mensaje de posicionamiento (página 356), Plan de adquisición/activación de clientes (página 370), Construir un PMV de alta fidelidad (página 396), Desarrollar el conjunto de métricas (página 404) y Contratar a un responsable de análisis (página 417).
    - Salir a la calle: Preparar los planes/herramientas de optimización (página 443), Optimizar el proceso para captar más clientes (página 449), Optimizar la «retención» y la «ampliación de los ingresos» de clientes (página 465) y Pruebas de ventas con los integrantes del canal (página 475).

- Para concentrarse en las *ventas y el marketing para los canales físicos* (cómo ««captar»»,«retener» y «hacer crecer los ingresos» de los clientes), lea:

    - Hipótesis: Quién/problema (página 139), Canales (página 154), Relaciones con los clientes (página 202) e Ingresos y precios (página 238).
    - Prepararse para contactar con los clientes (página 255), Confirmar que se entiende el problema (página 263), Conseguir conocer el mercado (página 283), Crear la presentación sobre la «solución» (página 298) y Probar la solución que plantea el producto con el cliente (página 302).

    - o Salir a la calle: Materiales comerciales y de marketing (página 443), Contratar a un responsable comercial (página 394), Canal de ventas y hoja de ruta (página 397), y Desarrollar la hoja de ruta para vender (página 410).

- Los formadores que quieran *enseñar el desarrollo de clientes* o el programa práctico *Lean LaunchPad* deben leer:

    - o Nuestro sitio web, www.SteveBlank.com, con enlaces a los programas o silabus utilizados en Stanford, Berkeley y la National Science Foundation.
    - o Antes de comenzar cualquier programa, los alumnos deberían leer:
        - – El manifiesto para el desarrollo de clientes del capítulo 2.
        - – La introducción al desarrollo de clientes del capítulo 2.
    - o Las sesiones semanales se organizan en torno a cada una de las hipótesis de la fase 1, páginas 125-248.
    - o Para las clases del programa Lean LaunchPad Lean, los alumnos deben leer:
        - – El capítulo 5, «Salir a la calle» para confirmar el problema, páginas 249-287.
        - – El capítulo 6, «Salir a la calle» y comprobar la solución producto, páginas 289-320.
    - o En todos los programas se debe leer:
        - – El capítulo 7, Pivotar o continuar, páginas 321-337.
        - – Las métricas que importan, en el capítulo 12, páginas 514-534.

Algunos consejos útiles

Observamos una correlación directa entre el éxito de los emprendedores y el deterioro, golpes y dobleces de su copia de este manual. Use el libro, ¡no se conforme con leerlo!

Observamos una correlación directa entre el éxito de los emprendedores y el deterioro, golpes y dobleces de su copia de este manual.

Utilice las listas de comprobación. Hay más de cuarenta en la parte posterior del libro, una para cada paso.

No hay que leer demasiado cada vez. Se trata de un manual de referencia, de instrucciones. Cuando se lee como un libro, es agotador. Tome unos cuantos «pequeños bocados» de algunas secciones a la vez, como máximo. Marque las páginas, utilice post-it con referencias y tenga el libro siempre a mano para que pueda consultarlo a menudo.

Anticipe el contenido: revise lo que viene después. Esto le dará el contexto sobre lo que está leyendo en un momento determinado. Si va a trabajar con el capítulo 4, por ejemplo, explore el capítulo 5 primero para comprender cómo el capítulo 4 es compatible con lo que sigue.

Esté atento a las *advertencias del tipo*:

UTILIZAR CON PRECAUCIÓN:

Recuerde que esta sección es un resumen/tutorial. No hay forma de poner en práctica, o incluso procesar, todo lo que se indica aquí en una sola sentada.

Emprender, crear un nuevo negocio, no se resume en un libro de cocina o una lista de comprobación. En realidad, los fundadores de un negocio son como los artistas. No se debe esperar que todo funcione como se indica en el libro. Es imposible que esta obra tenga en cuenta cada posible decisión y todos los tipos de startups. Se sale a la calle no sólo a buscar hechos, sino también por intuición y en busca de inspiración. Ningún consejo o recomendación se adapta a todas las situaciones que se pueden encontrar. Y no todos los consejos funcionarán siempre. Para eso están los emprendedores.

¿Para quién es este libro?

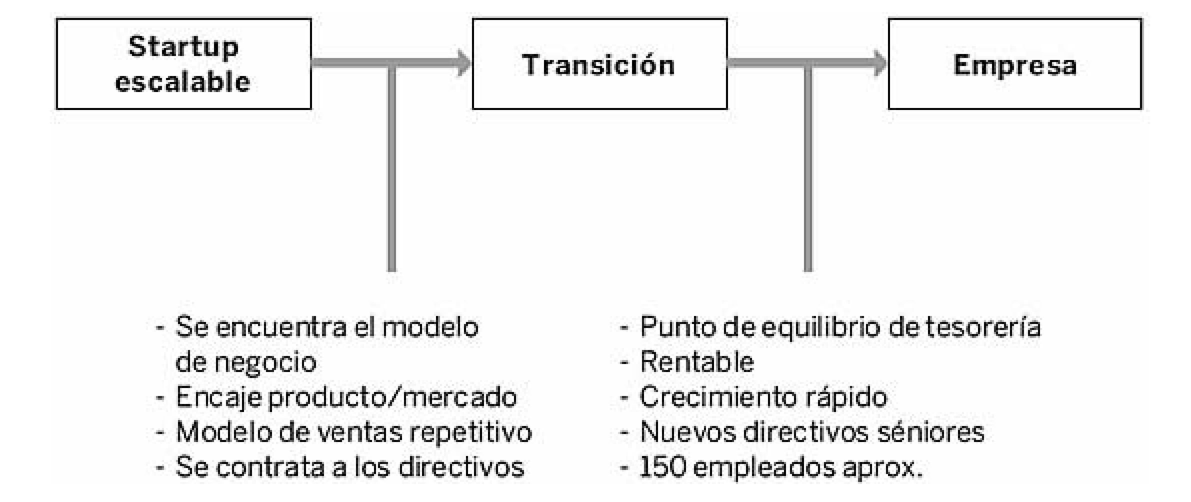
Este libro es para todos los emprendedores y utiliza el término «startup» cientos de veces. Pero ¿qué es exactamente una startup? Una startup no es una versión en pequeño de una gran empresa. Una startup es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que es escalable. Al principio, el modelo de una startup es un lienzo de modelo de negocio con ideas y suposiciones, sin clientes y con muy poco conocimiento sobre esos clientes.

Pero hemos definido las palabras «startup», «emprendedor» e «innovación» a medias. Estas palabras significan cosas distintas en Silicon Valley, en la calle o en el mundo de las grandes corporaciones. Aunque cada tipo de startup es distinto, este libro ofrece una guía para cada una de ellas.

Una startup es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable y escalable, que puede repetirse.

Pequeños negocios: En Estados Unidos, la mayoría de los emprendedores y los nuevos negocios se encuentran entre los 5,9 millones de pequeñas empresas que suman el 99,7 por ciento del total de empresas estadounidenses y dan empleo al 50 por ciento de los trabajadores no dependientes de las administraciones públicas. A menudo, estos negocios están orientados al sector servicios, como tintorerías, estaciones de servicio o tiendas de todo a cien, y su éxito, según sus propietarios, se define como poder pagar un buen sueldo a sus trabajadores y además conseguir beneficios, y pocas de ellas aspiran a dominar un sector o a convertirse en negocios con facturaciones de 100 millones de dólares.

Startups con posibilidades de crecer: Se trata de las empresas habituales de los emprendedores tecnológicos. Éstos comienzan un negocio creyendo que su visión cambiará el mundo y que se convertirá en una empresa con ventas de millones o miles de millones de dólares. Los primeros días de un negocio con posibilidades de crecimiento se limitan a la búsqueda de un modelo de negocio escalable y repetible. Los procesos de escalado requieren inversiones de capital riesgo que rondan las decenas de millones para alimentar una expansión rápida. Estos negocios escalables tienden a concentrarse alrededor de centros tecnológicos como Silicon Valley, Shanghái, Nueva York, Bangalore e Israel, y suman un porcentaje pequeño de emprendedores, pero el potencial de enorme rendimiento atraen casi todo el capital riesgo (y a la prensa).



Startup escalable *(figura i.0).*

Startups «comprables»: Son un fenómeno nuevo. Al ser tan bajo el coste de desarrollar aplicaciones para web/móvil, las startups pueden financiarse literalmente con las tarjetas de crédito de sus fundadores y conseguir pequeños importes de capital riesgo, normalmente inferiores a un millón de dólares. Estos negocios (y sus inversores) se ponen muy contentos cuando empresas más grandes les compran las suyas por cinco millones de dólares (y hasta por 50 millones), a menudo para hacerse tanto con el talento como con el negocio en sí.

Grandes empresas: Las grandes empresas tienen ciclos de vida finitos. La mayoría crece ofreciendo nuevos productos que son variantes de sus productos principales (una estrategia conocida como innovación sostenible). También pueden utilizar la innovación disruptiva intentando introducir nuevos productos en nuevos mercados con nuevos clientes. Irónicamente, el tamaño y la cultura de las empresas grandes hacen que la innovación disruptiva (realmente se trata de crear una startup con posibilidades de crecer dentro de una empresa que ya es grande) sea extremadamente difícil de ejecutar.

[…] el tamaño y la cultura de las empresas grandes hacen que la innovación disruptiva [...] sea extremadamente difícil de ejecutar.

Emprendedores sociales: Construyen proyectos sin ánimo de lucro e innovadores para cambiar el mundo. El desarrollo de clientes les proporciona un conjunto de indicadores, o cuadro de mando, para comprobar sus posibilidades de crecimiento, equilibrar sus activos, rendimiento de la inversión y métricas de crecimiento. Estos proyectos buscan soluciones en vez de beneficios y se producen en todos los continentes con temáticas tan diversas como agua, agricultura, salud y microfinanciación.

Aunque los procesos del desarrollo de clientes ayudan fundamentalmente a los negocios escalables, cada uno de estos cinco tipos de startups tienen la creación y la innovación como centro de su razón de ser. Y cada uno puede mejorar sus posibilidades de encontrar el camino al éxito correcto a través del uso del desarrollo de clientes.

¿Para quién no es este libro?

Hay casos en los que utilizar la metodología de desarrollo de clientes y el contenido de este libro no resulta adecuado.

Los proyectos que se encuentran en una fase inicial son de dos tipos: aquellos con riesgo de cliente/mercado y aquellos con riesgo de invención.

- Los mercados con riesgo de cliente/mercado son aquellos en los que lo desconocido es saber si los clientes adoptarán el producto.
- Los mercados con riesgo de invención son aquellos en los que lo desconocido es saber si la tecnología funcionará alguna vez, pero si se consigue (que la tecnología funcione), los clientes formarán colas para adquirir el producto (para estos casos, ayuda pensar en ejemplos como las vacunas o una cura para el cáncer).

Para las empresas que construyen productos para la web, el desarrollo de estos productos puede ser difícil, pero con tiempo e iteraciones suficientes el departamento de producción seguramente encontrará una solución y producirá un producto funcional. Es ingeniería, no es invención. El riesgo real está en saber si hay un cliente y un mercado para el producto, según las especificaciones de éste. En estos mercados, todo radica en el riesgo cliente/mercado.

Pero hay otro tipo totalmente diferente de mercado en el que el riesgo en verdad es la invención. Son aquellos en los que a lo mejor son necesarios cinco o incluso diez años para sacar un producto del laboratorio y llevarlo a producción (por ejemplo, en biotecnología). Si terminará funcionando, nadie lo sabe, pero el rendimiento es potencialmente tan grande que los inversores asumirán el riesgo. En estos mercados, todo radica en el riesgo de invención.

Las startups controlan el riesgo de clientes y de mercado leyendo este libro.

Un tercer tipo de mercado tiene tanto riesgo de mercado como de invención. Por ejemplo, las arquitecturas con semiconductores más modernas y complejas hacen imposible saber si el chip funcionará tan bien como se pensó hasta que no se produzca el primer «silicio». Pero después, debido a que existen competidores bien posicionados y el concepto es radicalmente nuevo, se necesitará invertir en el proceso de desarrollo de clientes para aprender cómo diseñar ofertas ganadoras para aquellas empresas y clientes que aparentemente se encuentren a gusto con sus proveedores habituales.

Las startups controlan el riesgo de invención utilizando herramientas de simulación (dinámicas de fluidos por ordenador, análisis de elementos finitos, etc.). Las startups controlan el riesgo de clientes y de mercado leyendo este libro. Cuando de lo que se trata es de conseguir la aceptación de los clientes y la adopción por parte del mercado, este libro muestra el camino.

Introducción

Un héroe legendario es habitualmente el creador de algo: el fundador de una nueva era, de una nueva religión, de una nueva ciudad, de un nuevo modo de vida. Para crear algo nuevo, uno tiene que dejar lo viejo y lanzarse a una búsqueda de la idea semilla, de la idea germen que tendrá el potencial de sacar adelante ese nuevo algo.

JOSEPH CAMPBELL, *El héroe de las mil caras*

Joseph Campbell popularizó la idea de un tipo de viaje del héroe, un patrón que es recurrente en las mitologías y religiones de las culturas de todo el mundo. Desde Moisés y la zarza ardiendo al encuentro entre Luke Skywalker y Obi-Wan Kenobi, el viaje siempre comienza con un héroe que oye una llamada a comenzar la búsqueda. Al principio del viaje, el camino no es claro y no se visualiza un final. Cada héroe se encuentra con un conjunto particular de obstáculos, pero la aguda observación de Campbell indicaba que el principio de estas historias es siempre el mismo. No hay mil héroes diferentes, sino un héroe con mil caras.

El viaje del héroe es una forma válida de pensar sobre los nuevos negocios. Todas las nuevas empresas y nuevos productos empiezan con una visión, una esperanza de lo que podría ser y un objetivo que pocos otros pueden ver. Es esta luminosa y ardiente visión del creador lo que diferencia un emprendedor de un consejero delegado de una gran empresa y lo que separa los nuevos negocios de negocios existentes.

Los emprendedores se lanzan a hacer reales su visión y su negocio. Para tener éxito, deben abandonar su status quo, reclutar un equipo que comparta su visión y ponerse a recorrer lo que parece ser un nuevo camino, a menudo envuelto en incertidumbre, miedo y duda. Obstáculos, dificultades y un potencial desastre es lo que les espera y su viaje al éxito pone a prueba algo más que sus recursos financieros; pone a prueba su fuerza, agilidad y coraje.

Recorrer un nuevo camino, a menudo envuelto en incertidumbre, miedo y duda.

Cada emprendedor está convencido de que su viaje es único. Cada uno viaja por el camino del nuevo negocio sin un mapa y cree imposible que algún modelo o plantilla sean válidos en su caso. Lo que hace que unas startups tengan éxito mientras que otras deban liquidar hasta los muebles a menudo parece cuestión de suerte. Pero no lo es. Como sugiere Campbell, el comienzo es siempre el mismo. El camino al éxito del nuevo negocio está bien indicado y se comprende bien. Hay un camino al éxito verdadero y repetible. Este libro presenta ese camino.

Un camino repetible

En el último cuarto del siglo XX, los fundadores de los nuevos negocios pensaron que conocían el camino correcto para el viaje del emprendimiento. Adoptaron una metodología para desarrollar, lanzar y gestionar el ciclo de vida del producto casi idéntica al proceso que se enseña en las escuelas de negocios para las grandes empresas. Estos procesos proporcionan planes de negocios, comprobaciones y objetivos detallados para cada paso que se da para poner un producto en el mercado, y determinan el tamaño del mercado, estiman las ventas, desarrollan documentos de requerimientos de marketing, y priorizan características de productos. Aun así, incluso con todos esos procesos, la embarazosa conclusión es que tanto en empresas grandes como pequeñas, en corporaciones gigantes asentadas o en startups, más de nueve de cada diez nuevos productos fracasan. Y esto se confirma en cada categoría de productos: alta o baja tecnología, online u offline, B2C (*business to consumer*) o B2B (*business to business*), correctamente financiados o no.

Incluso tras décadas de fracasos similares, los inversores siempre se sorprenden cuando un nuevo emprendimiento no consigue ejecutar su «plan» de negocio. Y aun así, continúan confiando en los mismos procesos de introducción de productos.

Ahora sabemos cuál es el problema. Las startups han estado utilizando herramientas que son apropiadas para ejecutar un negocio conocido. Pero en las startups todos son desconocidos. Para encontrar el camino con el fin de construir una startup ganadora, los emprendedores deben intentar una nueva fórmula:

Los **ganadores** abandonan la gestión e introducción de productos tradicionales que aprendieron en las empresas de toda la vida. En vez de ésos, combinan las metodologías ágiles y el desarrollo de clientes para construir, probar y buscar de forma iterativa un modelo de negocio, para convertir lo desconocido en conocido.

Los ganadores también reconocen que su «visión» del nuevo negocio es una serie de hipótesis sin confirmar que necesitan la «validación del cliente». Experimentan sin descanso para encontrar claves y cambian de trayectoria en días o semanas, no en meses o años, para conservar liquidez y eliminar el tiempo perdido en construir características y productos que los clientes no quieren.

Los ganadores reconocen que su nuevo negocio es una serie de hipótesis sin confirmar.

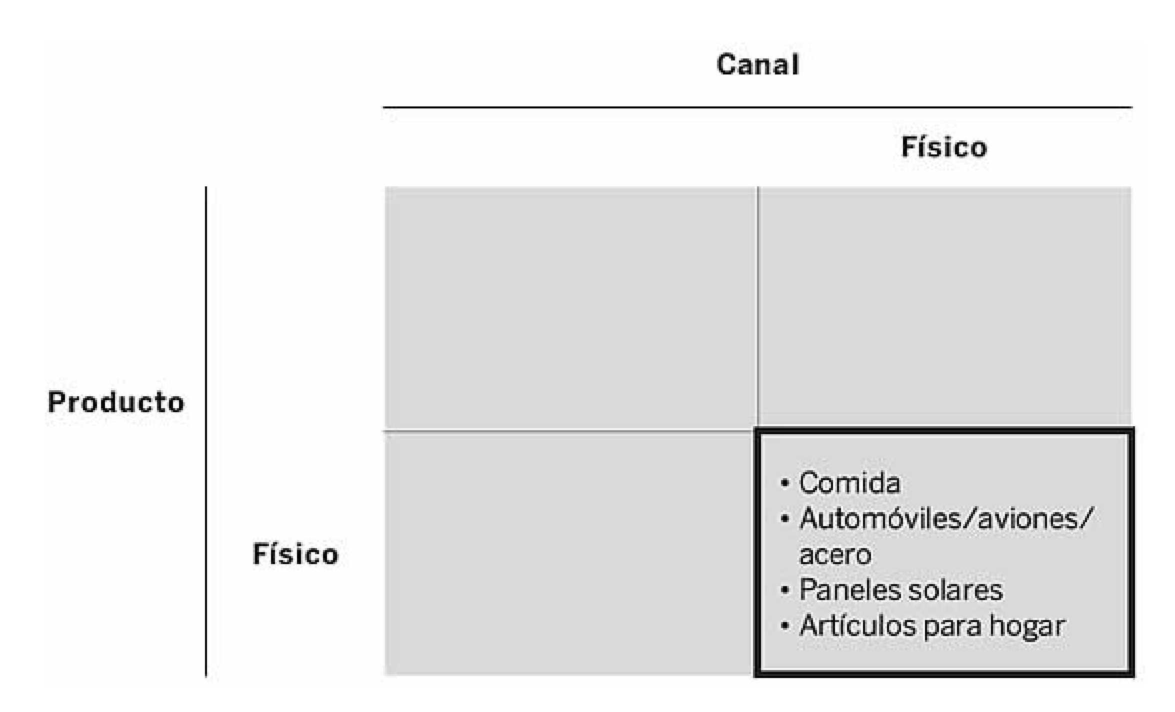
¿Por qué una segunda década?

Las startups han estado usando el desarrollo de clientes durante una década, desde la publicación inicial de *The Four Steps to the Epiphany*. Si éste es su primer contacto con los «Cuatro pasos», bienvenido a bordo. Para las decenas de miles que conocían la primera versión, el *Manual del emprendedor* ofrece mucho más. La primera versión suponía que las startups eran empresas de alta

tecnología de Silicon Valley que vendían sus productos a través de un canal físico, con el objetivo de convertirse en negocios multimillonarios. Han pasado muchas cosas en diez años y esta versión tiene en cuenta esos cambios. Por ejemplo:

Bits: la segunda revolución industrial

Durante miles de años, desde la invención de la rueda, un producto era un objeto físico que se podía tocar, como la comida, los automóviles, los aviones, los libros y los artículos para el hogar. Estos productos físicos se hacían llegar a los clientes a través de un canal de venta físico: comerciales o vendedores que visitaban a los clientes o clientes que visitaban los comercios. La figura i.1 muestra este cruce de productos físicos vendidos a través de un canal físico.



Productos físicos vendidos a través de un canal físico *(Figura i.1).*

Uno de los mayores avances comercialmente hablando fue la invención de productos que en realidad eran ideas o promesas que no existían en forma física, como seguros de vida y salud, acciones, bonos y futuros sobre materias primas.

En los años setenta, el software comenzó a venderse como producto no incluido en un ordenador. La posibilidad de comprar los bits era un concepto nuevo. Por sí mismos, los bits no se podían usar, pero cuando se combinaban con un ordenador en forma de aplicaciones de software, los bits resolvían problemas domésticos o divertían a la gente (procesador de textos, talonarios, juegos diversos). Estas aplicaciones y juegos, todo en forma de bits, se vendían a los consumidores a través de tiendas especializadas en informática al por menor, un canal físico.

Producto		Canal	
			Físico
	Bits/ virtual		• Seguros de salud/vida • Acciones/bonos • Software corporativo (SAP, Oracle) • Software de aplicaciones (juegos, etc.)
	Físico		• Comida • Automóviles/aviones/ acero • Paneles solares • Artículos para hogar

Software vendido a través de canales físicos *(figura i.2).*

Incluso se diseñaron otras aplicaciones de software para resolver problemas empresariales (acceso a base de datos, automatización de fabricación, automatización de ventas) y se añadieron nuevos productos a la casilla superior derecha de la figura i.2, es decir, software vendido a través de canales físicos.

A medida que internet iba creando un nuevo canal de ventas, una nueva clase de empresa surgió con la propuesta de vender productos físicos a través de la red. Amazon, Zappos, Dell y toda una serie de nuevas empresas de comercio electrónico llenaron un nuevo nicho: productos físicos vendidos a través de un canal web. Este nuevo canal de ventas produjo una alteración enorme en el mundo de la distribución física, como quizá los comercios dedicados a la venta de libros y música saben mejor que nadie.

Producto		Canal	
		Web	Físico
	Bits/ virtual		• Seguros de salud/vida • Acciones/bonos • Software corporativo (SAP, Oracle) • Software de aplicaciones (juegos, etc.)
	Físico	• Zapatos/Zappos • Libros/Amazon • Películas/Netfix • Electrónica de consumo	• Comida • Automóviles/aviones/ acero • Paneles solares • Artículos para hogar

Productos físicos en los canales web/móvil *(figura i.3).*

En la última década ha surgido una nueva clase de productos, y tanto el producto como el canal son bits (ver figura i.4). Las startups ahora se pueden crear por miles en lugar de millones de dólares y en semanas en lugar de años. Como resultado, el número de startups nuevas cada año se ha disparado. Las nuevas aplicaciones, como las redes sociales que multiplican la socialización cara a cara que una vez tuvimos, se realizan ahora a través de las máquinas. Los motores de búsqueda que recorren la web, como Google y Bing, sólo existen en bits, en un canal web/móvil.

Más importante aún, sectores enteros que se iniciaron con la venta de productos físicos en lugares físicos han comenzado su migración a bits que se venden por internet. Antes, la gente vendía libros, música, vídeos, películas, viajes y acciones y bonos, bien cara a cara o en un mostrador. Estos canales se han transformado radicalmente o incluso han desaparecido al convertirse los productos físicos en bits.

		Canal	
		Web	**Físico**
Producto	**Bits/ virtual**	• Google/Twitter/ Zynga/Facebook • Acciones/bonos • Películas/música/ libros	• Seguros de salud/vida • Acciones/bonos • Software corporativo (SAP, Oracle) • Software de aplicaciones (juegos, etc.)
	Físico	• Zapatos/Zappos • Libros/Amazon • Películas/Netfix • Electrónica de consumo	• Comida • Automóviles/aviones/ acero • Paneles solares • Artículos para hogar

Productos de software en los canales web/móvil *(figura i.4).*

Velocidad, tiempo e iteraciones: la segunda revolución industrial

Independientemente de su objeto de negocio, cualquier empresa que se encuentre en la casilla inferior derecha de la figura i.1, productos físicos vendidos a través de un canal físico, ha descubierto en esta última década que las antiguas reglas y herramientas para los negocios y canales físicos ya no se aplican. Han aprendido que cuanto más cerca está una empresa de un canal web/móvil y de un producto web/móvil, más rápido se puede cambiar, probar y optimizar tanto el producto como la oferta. Necesitan nuevos procesos para adaptarse rápidamente a la nueva libertad que proporciona un canal y un producto web/móvil y los han encontrado en el desarrollo de clientes.

El proceso de desarrollo de clientes recoge los comentarios de los clientes sobre el producto, el canal, el precio y la accesibilidad. Todos estos se pueden modificar y probar en tiempo casi real, y esos comentarios pueden utilizarse como validación inmediata para iterar y optimizar. Como resultado, las startups que utilizan el canal web/móvil pueden avanzar a la «velocidad de internet», lo que resulta imposible con los canales de distribución y productos físicos.

Hace apenas una década, obtener opiniones sobre las características de un videojuego requería grupos de discusión (*focus groups*) que probaran el juego, mientras se les observaba a través de ventanas unidireccionales. Hoy en día, empresas como Zynga prueban y afinan las características de sus juegos online en días. ¿No se vende porque el juego es demasiado difícil? Se puede ajustar la forma de ganar u otras variables del juego y cambiar el producto más rápidamente de lo que se tarda en decir gol.

El desarrollo de clientes es el proceso que permite organizar la búsqueda del modelo de negocio.

En teoría, cuando los productos y los canales de las startups son bits, éstas pueden reunir y compartir información cien veces más rápidamente que las empresas que ofrecen artículos físicos a través de canales de venta físicos (y diez veces el número de ciclos de aprendizaje iterativos, y cada uno con sólo el 10 por ciento del coste). De hecho, empresas como Facebook, Google, Groupon y Zynga han crecido más rápido en una década que la mayoría de las empresas industriales lo hicieron en el siglo XX. Y por eso la llamamos la «segunda revolución industrial».

Los cuatro pasos: un nuevo camino

El principio fundamental del desarrollo de clientes es realmente sencillo: los productos desarrollados por quienes (creadores y propietarios de negocios) salen los primeros a preguntar a los clientes, y lo hacen continuamente, ganan. Los productos que se hacen llegar a estructuras de ventas y marketing que están sólo tangencialmente involucradas en su proceso de desarrollo perderán. No hay hechos en el interior de una oficina, por tanto, hay que salir a la calle ya. Salir a la calle significa adquirir un conocimiento profundo de las necesidades del cliente y combinar ese conocimiento con un desarrollo de productos incremental e iterativo. La mezcla del desarrollo de clientes e ingeniería ágil aumenta considerablemente las probabilidades de éxito de los nuevos productos y de la empresa, al tiempo que reduce la necesidad de inversiones anticipadas y elimina las pérdidas de tiempo, energía, dinero y esfuerzo.

No hay hechos en el interior de una oficina, por tanto, hay que salir a la calle ya.

El desarrollo de clientes reconoce que la misión de una startup es una búsqueda incesante para afinar su visión e idea y para hacer cambios en todos aquellos aspectos del negocio que hayan sido invalidados durante el proceso de búsqueda. Un emprendedor busca poner a prueba una serie de hipótesis no validadas (suposiciones) sobre el modelo de negocio de una startup: quiénes son los

clientes, cuáles deben ser las características de los productos y cómo ese modelo se amplía hasta convertirse en una empresa exitosa. El desarrollo de clientes reconoce que una startup es una organización temporal construida para buscar las respuestas a la pregunta: ¿Qué hace que un modelo de negocio se convierta en repetible y escalable? El desarrollo de clientes es el proceso que permite organizar esa búsqueda.

Cómo empezar

Capítulo 1:
Camino al desastre: Una startup no es una versión reducida de una gran empresa.

Capítulo 2:
Camino a la epifanía: El modelo de desarrollo de clientes. El manifiesto del desarrollo de clientes.

Capítulo 1

Camino al desastre:
Una startup no es una versión… reducida de una gran empresa

La definición de locura es hacer la misma cosa una y otra vez y esperar resultados diferentes.

ALBERT EINSTEIN

Aunque esta cita es antigua, sus enseñanzas siempre son actuales. En el apogeo de la burbuja de las puntocom a finales del siglo XX, Webvan se destacó como una de las nuevas startups más atrayentes con una idea que potencialmente podía interesar a todos los hogares de Estados Unidos. Después de conseguir uno de los botines financieros más grandes jamás vistos (más de 800 millones de dólares estadounidenses), la compañía pretendía revolucionar el negocio de la alimentación minorista (con un volumen de facturación anual de 450.000 millones de dólares) con un sistema para hacer pedidos online y con un servicio de entrega en la puerta en el mismo día. En Webvan creían que la suya sería una de las primeras «aplicaciones rompedoras» de internet: los clientes sólo tendrían que seleccionar, hacer clic y realizar el pedido. El consejero delegado de Webvan dijo a la revista Forbes que su empresa «dictaría las normas para el mayor sector de consumo de la economía».

Además de acumular millones de dólares, parecía que los creadores de Webvan hacían todo bien. Respaldados por inversores de capital riesgo experimentados, la empresa empezó una carrera para construir grandes almacenes automatizados y compró flotas de furgones de reparto, y a la vez construyó un sitio web fácil de usar. Webvan contrató a un consejero delegado con mucha experiencia procedente del sector de la consultoría. Incluso a los primeros clientes realmente les gustó el servicio. Sin embargo, apenas veinticuatro meses después de su salida a bolsa, Webvan había quebrado y estaba fuera del mercado. ¿Qué había pasado?

[...] apenas veinticuatro meses después de su salida a bolsa, Webvan había quebrado.

Éste no fue un fracaso por una mala ejecución. Webvan realizó todo lo que su consejo de administración y sus inversores pidieron. En particular, la empresa siguió con fervor el modelo tradicional de introducción de nuevos productos comúnmente utilizado por la mayoría de las startups e incorporó los mantras de la época: «La ventaja del que llega primero» y «Hazte grande

rápidamente». El error de Webvan de no preguntar «¿dónde están los clientes?» ilustra cómo este modelo, probado y aceptado como verdadero, hizo que una de las startups mejor financiadas de todos los tiempos se encaminara al desastre.

El modelo tradicional de introducción de un nuevo producto

En el siglo XX, todas las empresas que decidieron presentar un nuevo producto en el mercado utilizaron alguna variante del modelo de gestión de productos (figura 1.1). Nacido a principios del siglo anterior, este modelo basado en el producto describía un proceso que se desarrolló en la industria. El sector de los productos de consumo lo adoptó en la década de 1950 y se extendió al sector de la tecnología en el último cuarto de siglo. Y allí se consolidó como una parte integral de la cultura de las startups.

A primera vista, el modelo de ventas de nuevos productos que se indica en el siguiente diagrama parece útil y válido. Ilustra el proceso que hay que seguir para que un producto nuevo llegue a las manos de unos clientes que lo están esperando. Un producto nuevo avanza desde su desarrollo a las pruebas con los clientes (test alfa/beta) y, utilizando la información de estas pruebas iniciales, los ingenieros de producto corrigen errores técnicos hasta la fecha de lanzamiento del producto y del primer envío a los clientes.

El modelo de introducción de nuevos productos es una buena opción para una empresa ya existente, donde se conoce a los clientes, las características del producto pueden anticiparse, el mercado está bien definido y se entiende cómo competir.

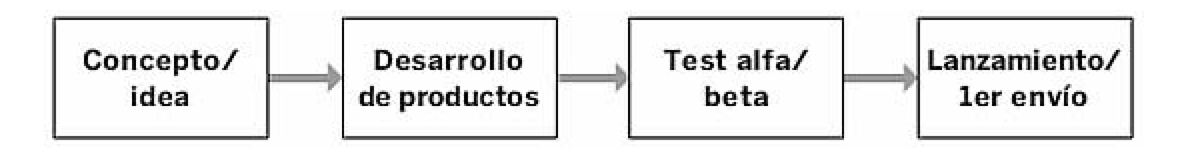


Diagrama de introducción de nuevos productos *(figura 1.1).*

En cuanto a las startups, sólo unas pocas cumplen con esos conocimientos. Es más, pocas saben quiénes son sus clientes. Sin embargo, muchas insisten en utilizar el modelo de introducción de nuevos productos no sólo para gestionar el desarrollo de productos, sino como una hoja de ruta para buscar clientes y establecer el calendario para la puesta en marcha de los planes de ventas, lanzamiento e ingresos. Los inversores emplean el diagrama de introducción de nuevos productos para establecer y planificar la financiación. Todas las partes involucradas en la startup usan hojas de ruta que llevan hacia lugares muy diferentes, pero se sorprenden cuando terminan perdidas.

¿Qué hay de malo en el viejo modelo y cómo contribuyó al desastre millonario de Webvan?

Etapa de conceptos e ideas

En la fase conceptual y de ideas, los creadores de startups capturan su pasión y visión de un negocio, a veces en una simple servilleta, y las convierten en una serie de ideas clave que a su vez se

transforman en el esbozo del plan de negocio.

A continuación, se definen las cuestiones relacionadas con el producto. ¿Cuál es el concepto del producto o servicio? ¿Cuáles son las características y los beneficios del producto? ¿Se puede construir? ¿Se necesita más investigación de carácter técnico? ¿Quiénes serán los clientes y dónde se les puede encontrar? La estadística y los análisis de mercado y unas pocas entrevistas a los clientes impulsan el plan de validación y de negocios.

Este paso también produce una primera suposición sobre cómo el producto llegará finalmente al cliente, incluyendo reuniones sobre diferencias competitivas, canales de distribución y costes. Un gráfico de posicionamiento inicial muestra la empresa y los beneficios para los inversores o para la alta dirección. Al plan de negocio se incorporan entonces el tamaño del mercado, las secciones sobre competencia y finanzas, con un apéndice que contiene hojas Excel con las previsiones de ingresos y gastos. Escritura creativa, pasión y suelas de zapato se combinan en la fase de conceptos e ideas con la esperanza de convencer a un inversor para financiar la empresa o la nueva división.

Una vez que se inicia un proceso en cascada, el tren de la sabiduría sale de la estación...

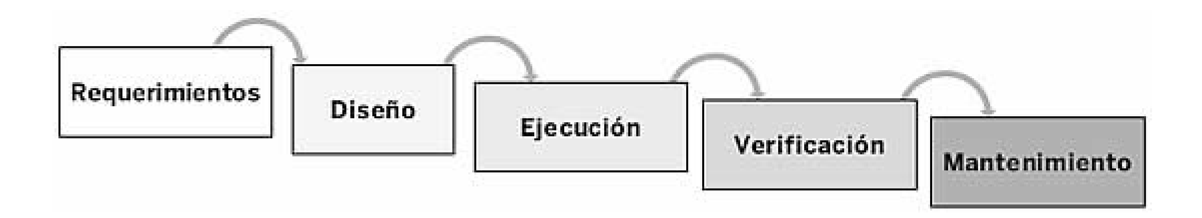
Webvan hizo todo esto extremadamente bien. Fundada en diciembre de 1996, con una historia convincente y un empresario con experiencia, Webvan recaudó 10 millones de dólares de los principales inversores de Silicon Valley en 1997. En los dos años siguientes, rondas adicionales de capital privado hicieron llegar la cifra hasta un increíble total de 393 millones de dólares antes de la salida a bolsa de la compañía.

Desarrollo de productos

En la segunda etapa, desarrollo de productos, todo el mundo deja de hablar y empieza a trabajar. Cada departamento se va a su rincón de pensar porque la empresa comienza a especializarse por funciones. Marketing afina el tamaño del mercado definido en el plan de negocio y comienza a apuntar a los clientes seleccionados en primer lugar. En una startup bien organizada (una con inclinación hacia los procesos) la gente de marketing puede incluso ejecutar un grupo de discusión o dos sobre el mercado en el que piensan que están y trabajan con los jefes de producto en un documento de requerimientos del mercado o DRM (*Market Requirements Document, MRD*) para ingeniería, que especifica las características y funcionalidades finales del producto. Marketing empieza a construir una demo comercial, escribe documentos comerciales (sitios web, presentaciones, hojas de características) y contrata a una agencia de publicidad (relaciones públicas). En esta etapa, o para hacer la primera prueba, tradicionalmente se contrata a un VP (vicepresidente) de ventas o director comercial.

Entretanto, ingeniería se centra en concretar las características y luego en construir el producto. La etiqueta «desarrollo de productos» típicamente abarca un proceso en «cascada», «espiral» o incremental de pasos entrelazados, todos ellos buscando minimizar el riesgo de desarrollo de un conjunto de características ya definidas (figura 1.2). Este proceso comienza con la visión del creador

del negocio, que podrá ser ampliado en un DRM (y en un documento de requerimientos del producto) y se detalla aún más con especificaciones técnicas. Con todo eso en la mano, los ingenieros comienzan el proceso de creación ayudados por pizza fría y largas noches y fines de semana de arduo trabajo. Una vez que se inicia un proceso en cascada, el tren de la sabiduría sale de la estación y será casi imposible revisar el producto posteriormente. Como regla general, ese «tren» puede funcionar casi sin detenerse durante dieciocho o tal vez veinticuatro meses o más, sin paradas por cambios o nuevas ideas y sin importar lo buenos que éstos puedan ser para el negocio.



El modelo de desarrollo de productos en «cascada» *(figura 1.2).*

En caso de Webvan, los ingenieros pelearon en dos frentes: la construcción de los almacenes automatizados y el diseño de la página web. Los almacenes automatizados eran una maravilla tecnológica, con cintas transportadoras automáticas y carruseles que transportaban los alimentos desde los estantes hasta los trabajadores que los envasaban para su envío. Webvan también diseñó sus propios sistemas de gestión de inventarios, almacenes y rutas y software para gestionar todos los procesos de pedidos y de envíos a los clientes. Este software comunicaba con el sitio web de Webvan y emitía las instrucciones de cada pedido al centro de distribución. Una vez que se programaba un envío, un sistema exclusivo de planificación de rutas determinaba la más eficiente para entregar la mercancía en el domicilio del cliente.

Al mismo tiempo, se empezó a planificar un programa de marketing y promoción destinado a fortalecer la marca Webvan, conseguir clientes del primer mercado objetivo para probar el servicio, desarrollar una fidelización sólida de los clientes y maximizar la utilización y las compras repetitivas. El plan era construir la marca Webvan (incluso hasta poniendo una pegatina a todo el que paseara por el AT&T Park de San Francisco) y fidelizar a los clientes empleando relaciones públicas, campañas de publicidad y actividades promocionales. El gasto de todas estas actividades era parte del plan de negocio.

Test alfa/beta

En la tercera etapa, los test alfa/beta, el departamento de ingeniería continúa construyendo siguiendo el modelo clásico de desarrollo en cascada, trabajando para poder cumplir con la fecha del primer envío a los clientes. Y a la vez, en los test beta, trabaja con un pequeño grupo de usuarios externos para probar el producto y asegurar que funciona de acuerdo con las especificaciones. Marketing desarrolla un completo plan de comunicaciones, configura el sitio web corporativo, proporciona al comercial todos los materiales de apoyo necesarios y empieza a mover el carro de las relaciones públicas. La agencia de publicidad pule la estrategia de posicionamiento y comienza el largo ciclo de generación de clientes a través de los contactos con la prensa y los blogs, y a la vez marketing inicia las actividades de desarrollo de la marca (*branding*).

Un comercial firma con los primeros clientes beta (que pueden pagar voluntariamente por el privilegio de probar un nuevo producto), inicia la construcción del canal de distribución elegido y contrata y amplía la organización comercial de calle. El vicepresidente de ventas trabaja para lograr que el plan de ingresos se cumpla como se especifica en el plan de negocio. Los inversores y los miembros del consejo de administración empiezan a valorar los progresos según el número de pedidos que haya en el momento de realizar el primer envío. El consejero delegado sale a la calle, llama por teléfono o visita a la empresa matriz en busca de más financiación.

Webvan comenzó los test beta de su servicio de envío de productos de alimentación en mayo de 1999 con cerca de 1.100 clientes. Al mismo tiempo, la difusión de marketing comenzó con una tempestad de relaciones públicas con cientos de artículos que promocionaban al nuevo competidor en el sector de la distribución online de productos de alimentación. Los inversores privados invirtieron entonces cientos de millones de dólares en la compañía.

Lanzamiento de productos y primer envío a los clientes

Con el producto funcionando (más o menos), la empresa se pone en modo gastar a lo big-bang, a lo grande. El producto y la empresa se han puesto en marcha. La empresa cuenta con un gran evento para los medios de comunicación, y marketing lanza una serie de programas para crear demanda entre los usuarios finales. En previsión de un ritmo determinado de ventas, la empresa contrata una parte o a todo el departamento comercial a escala nacional y se definen las cuotas y los objetivos comerciales del canal de ventas. El consejo de administración comienza a medir el rendimiento de la empresa comparando las ventas reales con el plan de negocio, que generalmente suele estar escrito un año antes por lo menos, cuando se solicitó la primera financiación.

Construir un canal de ventas y sostener las acciones de marketing queman una gran cantidad de dinero. Suponiendo que no hay retornos en términos de liquidez en las primeras etapas del negocio, se hace necesario recaudar más fondos muy habitualmente. El consejero delegado analiza las actividades de lanzamiento de los productos y la ampliación de los equipos comerciales y marketing, y se lanza a la calle una vez más, palma de la mano hacia arriba, a la comunidad de inversores. (En los tiempos de la burbuja de las puntocom, los inversores empleaban la salida a bolsa cuando se lanzaba el producto para recuperar su dinero y correr, antes de que existiera un historial de éxito o fracaso.) Seguro que esta forma de operar suena familiar a muchos: un modelo basado en un producto o en un proceso utilizado por innumerables startups para introducir sus primeros productos en el mercado.

Webvan puso en marcha su primera tienda web regional en junio de 1999 (apenas un mes después de comenzar el test beta) y declaró su salida a bolsa sesenta días después. La compañía recaudó 400 millones de dólares y tenía una capitalización de mercado de 8.500 millones de dólares el día de su salida a bolsa (mayor que la capitalización de las tres mayores cadenas de supermercados juntas). La euforia duró poco.

Los nueve pecados capitales del modelo de introducción de nuevos productos

Para productos nuevos como Webvan, el plan de negocio no es válido como hoja de ruta, ya que tanto el producto como el cliente son desconocidos. Para la mayoría de las startups, los nueve supuestos erróneos siguientes son los más tóxicos de todos:

1. Suponer que «sé lo que quiere el cliente»

Siempre se pone en primer lugar la creencia irrefutable del creador del negocio de que él conoce quiénes serán los clientes, qué necesitarán y cómo vendérselo. Cualquier observador desinteresado reconocería que el primer día en una startup no hay clientes y que, a menos que el emprendedor sea un experto y domine verdaderamente el mercado, él sólo puede realizar suposiciones sobre el cliente, el problema y el modelo de negocio. El primer día, una startup es una iniciativa basada en la fe y llena de supuestos. Sin embargo, la metodología tradicional de introducción de productos lleva a los creadores de un negocio a creer que esos supuestos sobre el modelo de negocio son hechos comprobados y ello los lanza a diseñar un producto y a gastar dinero para producirlo en una carrera por generar cuanto antes el «primer envío a los clientes» y todo esto antes de hablar con un sólo cliente.

El primer día de una startup es una iniciativa basada en la fe...

Para tener éxito, los creadores del negocio necesitan transformar las hipótesis o supuestos en hechos tan pronto como sea posible, saliendo a la calle, preguntando a los clientes si las hipótesis son correctas y rápidamente cambiar aquellas que estuvieran equivocadas.

2. El error de creer que «sé qué características debe tener el producto»

El segundo supuesto erróneo se produce implícitamente por el primero. Los emprendedores, suponiendo que conocen a sus clientes, asumen que conocen todas las funciones que éstos necesitan. Estos creadores de negocios especifican, diseñan y construyen un producto con todas las características empleando métodos clásicos de desarrollo de productos sin tener que salir de la oficina. Un segundo... ¿es esto lo que debe hacer una startup? No. Eso es lo que las empresas con una cartera de clientes ya creada hacen.

[...] no se sabe si las características de ese producto serán de interés para los clientes.

El proceso de desarrollo en cascada (ver figura 1.2) evoluciona de forma secuencial y sin interrupción durante un año o dos. El progreso se mide por cada nueva línea de código escrito o nueva pieza de hardware creada según avanza el proceso hasta que se termina el producto. Sin embargo, sin un contacto directo y continuo con el cliente, no se sabe si las características de ese

producto serán de interés para los clientes. Arreglar los fallos inevitables después de producir y enviar todo el producto es costoso y una pérdida de tiempo, y puede ser fatal, pues la posibilidad de dejar obsoleto al producto desde su lanzamiento es muy alta. Peor aún, a menudo se genera un enorme derroche de ingeniería, con cientos de horas de trabajo desperdiciadas o con un montón de código cortado y tirado por los suelos, cuando los clientes dicen que las nuevas características no les interesan. Irónicamente, las startups se ven entonces paralizadas por la misma metodología que se utiliza tradicionalmente para construir nuevos productos.

3. Concentrarse en la fecha de lanzamiento

El modelo tradicional de introducción de productos hace que ingeniería, comercial y marketing se concentren en la importantísima e inamovible fecha de lanzamiento. Marketing intenta seleccionar un «evento» (feria, congreso, blog, etc.) donde «lanzar» el producto. Los directivos eligen esa fecha y diseñan el calendario, planificando hacia atrás, para poder tener preparados y listos sus fuegos artificiales el día que se lance el producto. Ni la dirección ni los inversores toleran «equivocaciones» que den lugar a retrasos. De hecho, los programas de ingeniería tradicionales tienen ciclos de prueba o test con nombres alfa, beta y real, pero rara vez incluyen tiempos para mejorar el producto. Están orientados a terminar como sea el producto inicial, y eso sí, con los fallos mínimos.

Los días escogidos para el lanzamiento de un producto y para el primer envío a los clientes no son más que las fechas en las que un equipo de desarrollo cree que la primera versión del producto estará «terminada». No significa que la empresa entienda a sus clientes, o cómo promocionar o venderles el producto; sin embargo, casi en cada startup, estén listos o no, los relojes de todos los departamentos se ajustan irremediablemente según la fecha del «primer envío a clientes». Es más, los inversores de una startup también ajustan sus expectativas financieras según esta fecha.

El coro de los inversores dirá: «¿Por qué no? Se supone que eso es lo que hay que hacer. En una startup, los comerciales y los de marketing deben conseguir poner el producto en el mercado. Así es como una startup hace dinero.» Este consejo es mortal; no hay que hacerle ni caso. Centrarse sólo en el lanzamiento tras seguir una estrategia «disparen, apunten» que pasa por alto el proceso de descubrimiento de clientes por lo general termina siendo un error fundamental y fatal. Naturalmente que cada startup o empresa quiere sacar cuanto antes su producto al mercado y venderlo, pero eso no se puede hacer hasta que la empresa no entienda a quién se está vendiendo y por qué un cliente va a comprar. La tradicional marcha forzada ignora el bucle iterativo que dice: «Si nuestras suposiciones son incorrectas, tal vez tengamos que probar algo diferente.» Apaga el ciclo «producir, probar y aprender» y asume que los clientes vendrán simplemente porque el trabajo en producción se ha hecho bien.

Y una y otra vez, las startups descubren después del lanzamiento que no hay suficientes clientes que visiten sus webs, jueguen a sus juegos, traigan a sus amigos, o hagan pedidos. O descubren que tras los primeros clientes no pueden acceder al gran público, o que el producto no resuelve un problema importante, o que el coste de distribución es demasiado alto. Y por si estos descubrimientos no fueran lo suficientemente negativos, habría que añadir que la startup soporta ahora una organización comercial y de marketing cara y sobredimensionada que sólo es eficaz

quemando montañas de efectivo, y a la que sólo le queda tratar de averiguar qué salió mal y cómo arreglarlo.

En el caso de Webvan, es posible que la fiebre de las puntocom pudiera haber intensificado la presión corporativa para que se produjese el lanzamiento, pero su pensamiento único era el típico de la mayoría de las startups. En el momento del primer envío, Webvan tenía cerca de cuatrocientos empleados. Se contrató a otros más de quinientos en los siguientes seis meses. En mayo de 1999, la compañía abrió su primer centro de distribución (valorado en unos 40 millones de dólares), construido y dimensionado para una base de clientes que sólo se podía intuir y había comprometido otros quince centros de distribución del mismo tamaño. ¿Por qué? Porque el plan de negocio decía que Webvan tenía que hacerlo, independientemente de que los clientes estuviesen de acuerdo.

4. Énfasis en la ejecución en lugar de hipótesis, pruebas, aprendizaje e iteración

La cultura de las startups destaca que hay que «hacerlo y hacerlo rápido», así que es normal que los responsables de los departamentos de ingeniería, comercial y marketing crean que se les contrata por lo que saben hacer y no por lo que pueden aprender. Suponen que su experiencia es relevante para el nuevo proyecto y que lo único que hay que hacer es poner ese conocimiento a trabajar y gestionar la ejecución igual que lo hicieron en ocasiones anteriores.

Aunque las empresas ya establecidas ejecutan modelos de negocio donde los clientes, los problemas y las características necesarias de los productos son conocidos, las startups necesitan operar en modo «búsqueda» cuando ponen a prueba y validan cada una de sus hipótesis iniciales. Aprenden de los resultados de cada prueba, refinan la hipótesis y prueban de nuevo, todo en busca de un modelo de negocio repetible, escalable y rentable.

Ejecutar por ejecutar sin saber realmente lo que se está llevando a cabo debería ser un delito.

En la práctica, las startups comienzan con un conjunto de hipótesis iniciales (supuestos) que en su mayoría se demostrarán erróneas. Por lo tanto, concentrarse en la ejecución y envío de un producto o servicio a partir de las hipótesis iniciales sin haberlas validado es una estrategia que conduce al fracaso del negocio.

Por el contrario, el modelo tradicional de introducción de productos indica que la creación de una nueva empresa es un proceso orientado a la ejecución, secuencial, que se desarrolla paso a paso. Cada paso se produce siguiendo una progresión lógica que se puede representar en un diagrama PERT (una técnica de gestión de proyectos que identifica los pasos y el tiempo necesarios hasta la finalización del proyecto), con cada etapa y los recursos asignados para su realización. Pero cualquiera que haya sacado al mercado un nuevo producto sabe que un buen día con los clientes supone dos pasos adelante y uno para atrás. La capacidad de aprender de las equivocaciones distingue a una startup de éxito de las que han desaparecido.

Como todas las startups centradas en la ejecución de un plan de introducción secuencial de productos, Webvan contrató directores de merchandising, marketing y de gestión de productos, todos ellos orientados a la ejecución de la estrategia comercial y de marketing en lugar de escuchar y descubrir las necesidades de los clientes. Sesenta días después del primer envío, esos tres directivos habían contratado a más de cincuenta personas.

La capacidad de aprender de las equivocaciones distingue a una startup de éxito.

---

5. Los planes de empresa tradicionales presumen de estar realizados sin pruebas ni errores

La gran ventaja del modelo tradicional de desarrollo de productos es que: proporciona a los consejos de administración y a los creadores de negocios un camino sin contradicciones, con etapas claramente definidas que todos aceptan que se van a poder cumplir. La mayoría de los ingenieros saben lo que significan los test alfa, beta y primer envío a los clientes. Si el producto no funciona, todo el mundo se detiene para arreglarlo. En claro contraste, antes del primer envío al cliente, las acciones de comercial y de marketing son ad hoc y bastante subjetivas, y rara vez tienen objetivos medibles y concretos. Carecen de cualquier forma de parar y arreglar lo que está roto (realmente ni siquiera se sabe si algo está roto o cómo parar).

La evolución financiera se analiza utilizando métricas como las de la cuenta de resultados, el balance de situación y el efectivo (con cualquier informe sobre cashflow), incluso cuando no hay ingresos. En realidad, ninguna de ellas es útil para las startups. Los consejeros y directivos adoptan simplemente las métricas tradicionales que se emplean en las grandes empresas con clientes existentes y modelos de negocio conocidos. En una startup, estos valores no permiten un seguimiento de la evolución hacia la única meta de la startup: encontrar un modelo de negocio repetitivo y escalable. Lamentablemente, son las métricas tradicionales las que se usan.

En lugar de preguntar: «¿Cuántos días faltan para el test beta?», o «¿Cuántos clientes hay en nuestro canal de ventas?», el consejo y el equipo de gestión de una startup debería hacer preguntas específicas acerca de los resultados de su larga lista de pruebas y experimentos necesarios para validar todos los componentes de su modelo de negocio.

Si el consejo de administración de una startup no está haciendo ese tipo de preguntas, está perdiendo el tiempo y no está aportando valor. Por encima de cualquier otra cuestión, los consejeros y los creadores deben concentrarse en una métrica financiera que siempre importa: el ritmo de consumo de efectivo (*cash burn rate*) y el número de meses que durará el dinero que hay en la cuenta corriente.

Si el consejo de administración de una startup no está haciendo ese tipo de preguntas, está perdiendo el tiempo

[...].

Webvan no tenía programado ningún momento que indicase «Parar y evaluar los resultados del lanzamiento». De lo contrario, habrían notado la diferencia entre los 2.000 pedidos diarios que estaban recibiendo y los 8.000 previstos en el plan de negocio. Antes de que dispusiera de algún dato significativo sobre los clientes y sólo un mes después de que empezaran los envíos, Webvan firmó un contrato de 1.000 millones de dólares (sí, 1.000.000.000 de dólares) con Bechtel para construir otros veintiséis centros de distribución en los tres años siguientes.

6. Confundir los puestos de trabajo tradicionales con lo que se necesita hacer en una startup

La mayoría de las startups simplemente copian los nombres de los puestos de trabajo de las empresas consolidadas. Pero hay que recordar que se trata de puestos de trabajo de organizaciones que están ejecutando un modelo de negocio conocido. El nombre departamento comercial en una empresa ya existente representa a un equipo que vende repetitivamente un producto a un grupo de clientes que conocen bien, con presentaciones, precios, términos y condiciones ya fijadas anteriormente. En las startups, por definición, hay pocos o ninguno de estos elementos conocidos. De hecho, ¡deberían estar en la calle buscándolos!

Debido a que los clientes objetivo (*target*), las especificaciones de los productos y las presentaciones de estos productos pueden cambiar a diario, los directivos de una startup en sus primeras etapas necesitan habilidades completamente diferentes a las de los que trabajan en una empresa consolidada que vende productos arraigados o sus extensiones online. Las exigencias del descubrimiento de clientes requieren personas que se sientan cómodas con el cambio, el caos y el aprendizaje de los fracasos y que estén a gusto trabajando en situaciones de riesgo e inestables sin una hoja de ruta o guía. En resumen, las startups deberían dar la bienvenida a esa rara especie conocida como emprendedores. Gente que está dispuesta a aprender y descubrir, muy curiosos, creativos y que hacen muchas preguntas. Gente dispuesta a buscar un modelo de negocio repetitivo y escalable. Suficientemente ágiles para hacer frente a los cambios diarios y a trabajar «sin un mapa». Capaces de usar múltiples sombreros, a menudo en el mismo día, y de celebrar el fracaso cuando conduce al aprendizaje y a la iteración.

El consejero delegado de Webvan y sus vicepresidentes y directivos procedían de grandes compañías, con suficientes antecedentes y experiencia. Estaban sorprendidos e incómodos con el caos de una startup y trataron de resolver el problema haciendo crecer la empresa rápidamente.

[...] medir la evolución en función del lanzamiento de un producto o del plan de ingresos es simplemente engañarse [...].

---

7. Comercial y marketing ejecutan de acuerdo con un plan

Contratar vicepresidentes y directivos con los títulos correctos pero con las habilidades equivocadas conduce a más problemas en una startup al incorporar a la plantilla comerciales de alto nivel y gente de marketing con el objetivo de ejecutar el «plan». Habitualmente esta cuestión se desarrolla así:

Siguiendo el plan de negocio y el modelo tradicional de introducción de productos, el consejo de administración, la directiva y los creadores del negocio acuerdan una fecha de lanzamiento, un consumo de efectivo, un plan de ingresos y una serie de etapas. El vicepresidente de ventas comienza a contratar al equipo comercial principal, diseña contenidos y argumentos comerciales, fija reuniones e intenta conseguir a los primeros clientes «faro» (clientes importantes que atraen a otros). Al mismo tiempo, el equipo comercial utiliza los objetivos de ingresos del plan de negocio para confirmar su progreso a la hora de entender a los clientes. Mientras tanto, el vicepresidente de marketing está ocupado diseñando páginas web, logotipos, presentaciones, hojas de datos y demás, y contratando agencias de relaciones públicas para que la opinión pública empiece a hablar de la startup. Estas tácticas se transforman en objetivos de marketing, aunque son únicamente tácticas. Marketing descubrirá si sus actividades de posicionamiento, envío de mensajes, fijación de precios y creación de demanda han funcionado sólo después del primer envío a los clientes.

Los consejeros y directivos acostumbrados a medir señales de progreso según «el plan» se centrarán en esas actividades de ejecución ya que son las que saben llevar a cabo (y por lo que creen que se les contrató). Por supuesto, en empresas ya establecidas con clientes y mercados conocidos, este enfoque tiene sentido. E incluso en algunas startups en «mercados consolidados», en los que los clientes y los mercados son conocidos, puede que funcione. Pero en la mayoría de las startups, medir la evolución en función del lanzamiento de un producto o del plan de ingresos es simplemente engañarse, ya que esa evolución se produce sobre el vacío de comentarios de clientes reales en lugar de buscar el conocimiento sobre los clientes y sus problemas, y la sustitución de las hipótesis con hechos.

Webvan se puso en marcha apoyándose en esta clase de marcha mortal de marketing indicada en el «plan». En sus primeros seis meses, consiguió la impresionante cifra de 47.000 nuevos clientes, pero el 71 por ciento de sus 2.000 pedidos diarios eran repetitivos, lo que significaba que Webvan tenía que confirmar rápidamente muchos más nuevos clientes y reducir su elevada tasa de rotación de clientes. Para empeorar las cosas, Webvan había ampliado sus gastos sobre la base de supuestos no confirmados por marketing, que resultaron demasiado optimistas.

8. Suponer que se va a alcanzar el éxito lleva a la expansión prematura

El plan de negocio, su previsión de ingresos y el modelo de introducción de productos suponen que cada paso que se da en una startup lleva sin errores ni problemas al siguiente. El modelo deja poco margen para errores, aprendizaje, iteración u opiniones de los usuarios. Nada indica: «Detened o retrasad las contrataciones hasta comprender a los clientes», o «Pausa para procesar las opiniones los clientes». Incluso los directivos más experimentados se ven presionados para contratar personal según el plan, independientemente de los avances. Esto nos lleva al siguiente desastre de una startup: una expansión prematura.

> **Para las grandes empresas, los errores son más costosos, implican más ceros.**

La contratación y el gasto deben incrementarse sólo después de que las ventas y el marketing se hayan convertido en procesos predecibles, repetitivos y ampliables, no cuando el plan dice que están programados (o cuando se ha firmado la cuenta o cliente «faro» o se han cerrado algunas ventas).

Y este pecado también se produce en las grandes empresas. Para ellas, los errores son más costosos, implican más ceros. Microsoft y Google, incluso siendo gigantes, lanzan productos (en Google, Orkut y Wave, Deskbar, Dodgeball, Talk and Finance; en Microsoft, «Kin», Vista, Zune, «Bob», WebTV, MSNTV, PocketPC) con fechas inamovibles indicadas por «el modelo» y la presunción del éxito. Poco después, la falta de respuesta de los clientes hace que terminen en un funeral rápido y silencioso para el producto y sus responsables por igual.

En Webvan, la expansión prematura inundó una cultura dominada por el mantra más extendido entre el capital riesgo de la época: «Hazte grande rápidamente.» Gastó 18 millones de dólares para desarrollar software propietario y 40 millones de dólares para levantar el primer almacén automatizado antes de haber servido un sólo artículo. Crecer demasiado pronto tuvo consecuencias nefastas, asegurando que el caso Webvan se enseñe en las escuelas de negocios en las próximas décadas. Como las demandas de los clientes no cumplieron el plan de negocio de Webvan, la empresa poco a poco se dio cuenta de que había sobredimensionado y sobrediseñado. Mientras Webvan ejecutaba su plan no había prestado atención a sus clientes.

> **[...] ningún plan de negocio sobrevive al primer contacto con los clientes.**

9. Gestionar emergencias («apagar fuegos») lleva a una espiral de muerte

En Webvan, las consecuencias de todos los errores aparecieron con el primer envío a los clientes. Pero habitualmente la historia se desarrolla así:

Comercial no termina de alcanzar sus números y el consejo de administración se empieza a preocupar. El vicepresidente de ventas llega a una reunión del consejo, aún optimista, y proporciona un conjunto de explicaciones razonables. El comité levanta la ceja todos a una. El vicepresidente vuelve al campo de batalla para exhortar a las tropas a trabajar más duramente. Comercial pide que ingeniería construya versiones personalizadas del producto para algunos clientes especiales, ya que es la única manera de que la cada vez más desesperada fuerza de ventas pueda cerrar una venta. Las sesiones del consejo son cada vez más tensas. Poco después, se cesa al vicepresidente de ventas como parte de la «solución».

Se contrata a un nuevo vicepresidente de ventas que rápidamente llega a la conclusión de que la empresa no entendía a sus clientes o cómo venderles. Se decide que el posicionamiento de la

empresa y la estrategia de marketing son erróneos y que al producto le faltan características críticas. Puesto que el nuevo vicepresidente ha sido contratado para «arreglar» las ventas, el departamento de marketing debe responder ahora a un vicepresidente de ventas que cree que todo lo que se creó anteriormente en la empresa está mal (o por lo menos no evitó el despido del primer vicepresidente, ¿no?). Un nuevo plan de ventas compra al nuevo vicepresidente de ventas una luna de miel de unos meses.

A veces, todo lo que se necesita es una o dos iteraciones para encontrar la estrategia de ventas y el posicionamiento adecuados para atraer clientes exuberantes. Pero en tiempos difíciles, cuando el efectivo escasea, la próxima ronda para conseguir inversores que aporten financiación para comprar tiempo para que se produzcan esas iteraciones quizá no llegue nunca.

Pero el problema en Webvan no era una estrategia de ventas o un posicionamiento incorrectos. El problema era que ningún plan de negocio sobrevive al primer contacto con los clientes. Los supuestos del plan de negocio de Webvan eran simplemente un conjunto de hipótesis pendientes de comprobación. Cuando llegaron los resultados reales, es cuando se enteraron de que los supuestos de su plan de ingresos estaban equivocados. Al estar concentrados en la ejecución de sus planes de negocio, en Webvan no se les ocurrió otra forma de iterar o revisar su estrategia y su búsqueda de un modelo de negocio que despedir directivos.

El error es una parte integral de la búsqueda de un modelo de negocio.

Webvan salió a bolsa en 1999 y su mar de tinta roja lo vio trimestralmente todo el mundo. En lugar de reconocer su plan poco realista y reducir sus planes de crecimiento o replegarse, la compañía mantuvo sus gastos basándose en su tambaleante estrategia, acumulando un déficit de 612 millones de dólares en el proceso. Siete meses después de su salida a bolsa, Webvan se acogió al capítulo 11 (de la Ley de quiebras de Estados Unidos) y se declaró en bancarrota.

El epílogo irónico de Webvan: otras dos empresas de dos continentes vieron la misma oportunidad, en la misma época, pero desarrollaron sus negocios siguiendo los principios del desarrollo de clientes, que por aquellos días ni siquiera estaban publicados. Peapod y Tesco son hoy empresas de éxito, continúan creciendo y siguen siendo rentables. Ambas comenzaron pequeñas, sin grabar en piedra sus supuestos ni sus planes. Y aprendieron lo que los clientes querían a la vez que desarrollaban modelos de negocio y financieros que funcionaban. Tesco, una empresa del Reino Unido que utilizó los comercios minoristas como plataforma de lanzamiento y «almacén», hoy en día sirve más de 85.000 pedidos a la semana y factura más de 559 millones de dólares. Peapod, una compañía estadounidense, ha entregado más de 10 millones de pedidos de productos de alimentación a más de 330.000 clientes. Explícita o implícitamente, ambos entendieron el proceso de prueba-iteración del desarrollo de clientes.

Capítulo 2

Camino a la epifanía:
El modelo de desarrollo de clientes

Porque estrecha es la puerta y angosto el camino que lleva a la vida, y pocos son los que la hallan.

MATEO 7:14

Cuando Will Harvey se acercó a Steve Blank con una nueva idea de negocio en junio de 2004, Steve extrañamente casi sacó su talonario antes de escuchar los argumentos de Will. Steve había invertido en la empresa anterior de Will, There.com, y se sentó en su consejo de administración. Antes de eso, Will había sido vicepresidente de ingeniería en Rocket Science, una compañía de videojuegos en la que Steve era el consejero delegado fundador. Rocket Science está maldita: a la vez que aparecía en la portada de la revista Wired, fundía 35 millones de dólares de capital de riesgo en menos de tres años, lo que dejó un cráter tan profundo que tiene su propia capa de iridio.

Sentado en el comedor de Steve, Will expuso su visión de IMVU, una empresa del «mundo virtual» con avatares 3D y servicios de mensajería instantánea y red social. Will era reconocido internacionalmente por haber desarrollado Music Construction Set, un videojuego de éxito en todo el mundo, a la edad de quince años. Obtuvo su licenciatura, máster y doctorado en ingeniería informática en Stanford a la vez que dirigía una empresa de videojuegos que desarrolló éxitos como Zany Golf, Inmortal y Marble Madness.

El socio de Will, Eric Ries, había creado una empresa de selección de personal online al tiempo que obtenía su título en ingeniería informática en la Universidad de Yale. Eric se había unido a la última startup de Will como ingeniero de software sénior. Esa empresa construyó un «mundo virtual» en la web con un modelo de desarrollo en cascada de varios años. Después de tres años, el producto estaba listo para su lanzamiento con una presentación a lo grande de la mano de un experto pistolero a sueldo, un consejero delegado con experiencia en grandes empresas. Y justo en ese momento descubrieron que los clientes no querían, ni les importaba la mayor parte de las características que se habían creado con tanto esfuerzo.

Steve dijo a los creadores de IMVU que, a cambio del cheque para completar su capital semilla, estaban obligados a asistir a su clase de desarrollo de clientes en la Escuela de Negocios Haas de la Universidad de Berkeley. A medida que el curso pasaba, Will y Eric se dieron cuenta de que los principios del desarrollo de clientes que estaban aprendiendo les permitirían no repetir los mismos errores que habían cometido en su startup anterior. De esta forma, los creadores de IMVU se convirtieron en los primeros pioneros del desarrollo de clientes.

[...] a cambio de su cheque para completar el capital semilla de IMVU estaban obligados a asistir a la clase de desarrollo de clientes de Steve.

Steve terminó de consejero en IMVU y observó, ayudó y animó a Will y a Eric a unir el proceso de desarrollo de clientes con el desarrollo ágil de software. Construyeron un proceso que utilizaba los comentarios y las pruebas realizadas con los clientes para ayudar a identificar las características que como mínimo debía tener el producto y que más valoraban los clientes. Basándose en el conjunto inicial de hipótesis acerca de los clientes, IMVU se propuso crear un complemento que permitiera el chat 3D, donde los usuarios pudieran crear avatares personalizables y hablar con todos sus amigos a través de la aplicación líder en mensajería instantánea de la época, America Online (AOL). Tras un año de prueba, IMVU comprobó que todas sus hipótesis de clientes eran erróneas. A éstos les gustaban los avatares 3D, pero querían crear listas de amigos separadas en lugar de utilizar la que ya tenían en AOL. En IMVU aprendieron que los clientes no querían hablar con sus conocidos sino conocer gente y hacer nuevos amigos. Trimestre tras trimestre, este tipo de comentarios de los clientes se convirtieron en un proceso de aprendizaje que daba «dos pasos adelante, un paso atrás», pero que se apoyaba en los principios del desarrollo de clientes que habían aprendido en clase.

La mayoría de las startups carecen de un proceso estructurado para probar sus hipótesis sobre el modelo de negocio.

IMVU probó, pivotó y volvió a probar hasta que creó el producto correcto. En lugar de terminar en crisis, este proceso de aprendizaje fue una parte integral de la empresa. IMVU había integrado desarrollo de clientes y desarrollo ágil y se había convertido en la primera lean startup.

El resultado fue una empresa rentable y en crecimiento. ¿Por qué IMVU sí recorrió el camino hacia el éxito mientras decenas de otras empresas que desarrollan el mundo virtual con avatares hace tiempo que han cerrado? ¿Qué había en el desarrollo de clientes que diera a Will y a Eric una hoja de ruta más clara que la que tenían en su empresa anterior?

Una introducción al desarrollo de clientes

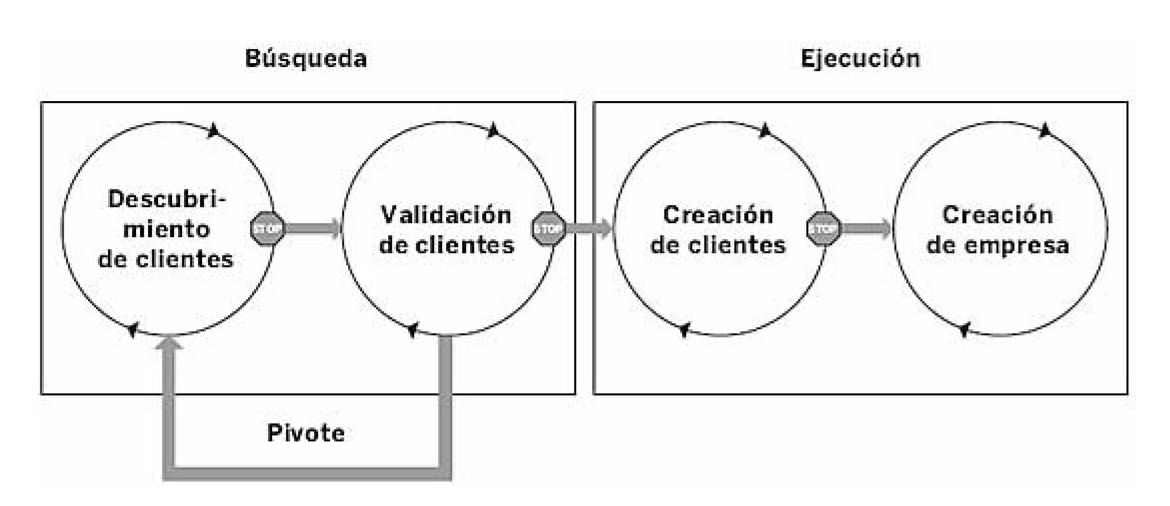
La mayoría de las startups carecen de un proceso estructurado para probar sus hipótesis sobre los modelos de negocio (mercados, clientes, canales, precios) y para convertir los supuestos en hechos. El modelo tradicional de introducción de nuevos productos no recoge opiniones de los clientes hasta el test beta, cuando ya es demasiado tarde. Lo que hace destacar a una startup de éxito como IMVU

del resto de la manada es: desde el primer día, IMVU confió en el proceso de desarrollo de clientes y lo utilizó para probar con rapidez sus hipótesis y realizar correcciones casi en tiempo real.

El modelo de desarrollo de clientes que se muestra en la figura 2.1 está diseñado para resolver los nueve problemas del modelo de desarrollo de producto descritos en el capítulo 1. El modelo individualiza todas las actividades relacionadas con los clientes de una empresa en fase inicial según sus propios procesos y está diseñado en forma de cuatro pasos fáciles de entender. Los dos primeros definen la «búsqueda» de un modelo de negocio. Los pasos tres y cuatro «ejecutan» el modelo de negocio que se ha desarrollado, probado y confirmado en los pasos uno y dos. Los pasos:

- El descubrimiento de clientes recoge la visión de los creadores del negocio y la convierte en una serie de hipótesis sobre el modelo de negocio. A continuación, desarrolla un plan para poner a prueba las reacciones de los clientes a las hipótesis tratando de convertirlas en hechos.
- La validación de clientes confirma si el modelo de negocio resultante es repetible y escalable. Si no lo es, habrá que reiniciar el descubrimiento de clientes.
- La creación de clientes es el inicio del ciclo de ejecución. En esta fase se captan solicitudes de clientes finales dirigiéndolas hacia el canal de ventas para que la empresa crezca.
- La creación de la empresa produce la transición de la organización desde una startup a una empresa centrada en la ejecución de un modelo validado.

Estos cuatro pasos se combinan perfectamente para conseguir relacionar de forma adecuada todos los elementos necesarios para llevar a cabo el negocio de la startup. Los procesos específicos asociados a los dos primeros pasos, los relacionados con la todopoderosa «búsqueda», se describen en los capítulos siguientes.



Proceso de desarrollo de clientes *(figura 2.1).*

«La búsqueda de un modelo de negocio»: Pasos, iteración y pivotes

En el modelo de desarrollo de clientes, cada paso se representa como un camino circular con flechas formando un ciclo a fin de destacar que cada paso es iterativo. Es una manera cortés de decir que las

«startups son impredecibles». Es decir, que vamos a cometer errores y vamos a meter la pata varias veces antes de hacerlo bien. Por comparación, un plan tradicional de introducción de productos no prevé dar pasos hacia atrás, pues se consideraría un fracaso. No es de extrañar que la mayoría de los creadores de una startup sientan vergüenza cuando están en la calle aprendiendo, equivocándose y volviendo a aprender un poco más. La frase que sus consejos de administración tienen grabada en su cabeza dice: «Avancemos de izquierda a derecha y esto será un éxito. Vayamos de derecha a izquierda y nos despedirán.» Por eso en una startup los esfuerzos comerciales y de marketing tienden a moverse hacia adelante, incluso cuando es evidente que no han clavado el mercado. La experiencia con decenas de startups muestra que sólo en los casos que se estudian en las escuelas de negocios el progreso de cualquiera que trate de resolver las necesidades de los clientes sucede de una manera suave y lineal.

Por tanto, el modelo de desarrollo de clientes adopta la forma en la que trabajan realmente las startups, aceptando el movimiento hacia atrás como natural y valioso para al aprendizaje y para el descubrimiento. Las startups ganarán inercia en cada paso del proceso del desarrollo de clientes hasta alcanzar «velocidad de escape» (progreso medible y suficiente en la búsqueda del modelo de negocio según se acepte por el consejo y el equipo directivo) para impulsarse hacia adelante en el siguiente paso.

[...] ¿qué podrían decirnos los clientes además de que estábamos en lo cierto?

Eric Ries recuerda sus días anteriores a IMVU en There.com: «La empresa expresaba su deseo de conocer los comentarios de los clientes, aunque en realidad ese deseo no era tal. Desde nuestro punto de vista, ¿qué podrían decirnos los clientes además de que estábamos en lo cierto? Sí, el equipo de marketing organizó grupos de discusión, pero si hacemos honor a la verdad, éstos fueron orquestados para obtener las respuestas que queríamos escuchar.» El modelo de desarrollo de clientes supone que para acertar serán necesarias varias iteraciones en cada uno de los cuatro pasos. El corazón del proceso es la máxima de «no sólo hay que cometer errores, además hay que planificar cómo aprender de ellos».

Hay que destacar que cada fase tiene una señal de stop al final, un recordatorio para decidir si se ha aprendido lo suficiente para seguir adelante a la siguiente fase. En ese punto hay que detenerse y resumir todo lo aprendido y, por supuesto, evaluar con honestidad si la empresa ha alcanzado la «velocidad de escape».

Vamos a revisar detalladamente cada una de las cuatro fases del modelo de desarrollo de clientes.

Paso 1: El descubrimiento de clientes

El descubrimiento de clientes traduce la visión del creador de la empresa en hipótesis acerca de cada componente del modelo de negocio y crea una serie de experimentos para probar cada hipótesis. Para ello, los emprendedores deben dejarse de crear supuestos y salir a la calle para poner

a prueba la reacción del cliente a cada hipótesis, ampliar los puntos de vista gracias a sus comentarios y adaptar el modelo de negocio. De todas las lecciones del desarrollo de clientes, salir a la calle y establecer conversaciones con éstos es la más crítica. Sólo al alejarse de las comodidades de la sala de reuniones, relacionarse y escuchar a sus clientes se pueden conocer en profundidad sus problemas, las características del producto que creen que va a resolver esos problemas y el proceso que siguen en sus empresas para seleccionar, aprobar y comprar productos. Se necesitará esta información para crear un producto de éxito, articular diferencias únicas de ese producto e identificar razones convincentes por las que sus clientes deberían comprarlo.

El descubrimiento de clientes no trata de recopilar listas de características de los clientes potenciales o de realizar un montón de grupos de discusión. Los creadores de una startup definen la visión del producto y luego usan el descubrimiento de clientes para encontrar clientes y un mercado para esa visión. (Lea esta última frase de nuevo. El conjunto inicial de especificaciones de un producto proviene de la visión de los creadores del negocio, no de la suma de varios grupos de discusión.)

Los creadores de una startup definen la visión del producto y luego usan el descubrimiento de clientes para encontrar clientes y un mercado para esa visión.

El descubrimiento de clientes incluye dos fases fuera de la oficina, en la calle. La primera trata de comprobar la percepción que tiene el cliente del problema y su necesidad de resolverlo. ¿Es lo suficientemente importante para que el producto adecuado atraiga a un número significativo de clientes a comprarlo o contratarlo? La segunda fase muestra el producto por primera vez a los clientes, confirmando que el producto (generalmente, un producto viable mínimo en este momento) resuelve con elegancia el problema o satisface la necesidad lo suficientemente bien como para convencer a muchos clientes a comprarlo. Cuando éstos confirman con entusiasmo la importancia tanto del problema como de la solución, el descubrimiento de clientes termina.

Se pueden producir pivotes en la fase de descubrimiento de clientes. Y se van a producir fracasos. Es normal en el proceso de creación de una startup, pues durante éste, son habituales los malentendidos o trabajar con supuestos clave acerca del modelo de negocio equivocados: quiénes son los clientes, cuáles son los problemas que tenían que resolver, qué características podrían resolverlos, cuánto tendrían que pagar para resolverlos, etc. Los pivotes son una respuesta a estos errores, es decir, un cambio importante en cualquiera de las hipótesis sobre los nueve elementos del lienzo de modelo de negocio al aprender de los comentarios de los clientes. Los pivotes suceden a menudo en el proceso de desarrollo de clientes. Y no se trata de un fracaso como tal: aceptar el hecho de que las startups suelen fracasar y que hay que pivotar a lo largo del camino son quizá dos de las mayores aportaciones de esta obra.

⇨ En el caso de las aplicaciones o productos para el canal web/móvil, el descubrimiento de clientes comienza cuando se pone en marcha la primera versión de «baja fidelidad» del sitio web o de la aplicación. El sitio web se utiliza para probar las hipótesis del modelo de negocio con los clientes o usuarios. Cuando se trata de bits, un producto viable mínimo

se puede crear en días, o en horas, y los emprendedores pueden iniciar la búsqueda de clientes casi de inmediato y perfeccionar sus productos y estrategias de adquisición de clientes sobre la marcha. Esta forma de actuar ha servido bastante bien a muchas startups muy conocidas, incluyendo Facebook y Groupon, que comenzaron la búsqueda de clientes con productos muy poco trabajados desde casi el mismo día en que tuvieron la idea del negocio.

Un pivote no es un fracaso.

Otro elemento clave del descubrimiento de clientes es que el creador de un negocio es libre de ignorar todo lo dicho hasta ahora. A veces (especialmente en un mercado nuevo), la visión de un emprendedor es más clara que la de los clientes potenciales. No obstante, estos casos extremos obligan a los creadores del negocio a ser capaces de responder al «por qué», no ignorarlo sin más.

El equipo de IMVU creó rápidamente un producto minimalista y con fallos y definió un presupuesto de marketing con la impresionante cantidad de cinco dólares al día, con Google AdWords, para atraer al sitio web a unos cien nuevos usuarios al día. Observaron, controlaron y evaluaron atentamente el comportamiento de cada usuario del sitio. A los «más interesados» (los de pago) se les realizaron luego preguntas en chats, encuestas, llamadas telefónicas de los socios del negocio y otras acciones. Tal vez el comentario peor (o mejor) fue: «Parece que mi equipo se funda cada vez que lo uso», dijo un usuario ¡que seguía volviendo una y otra vez! Pero cuatro meses después de la entrada del capital semilla, un nuevo producto (claramente mínimo) había nacido gracias a esos comentarios, algo que refleja a las claras el poder del descubrimiento de clientes.

Paso 2: La validación de clientes

La validación de clientes trata de demostrar que el negocio que se identificó y confirmó en el descubrimiento de clientes puede convertirse en un modelo de negocio repetitivo y escalable que puede generar el volumen de clientes necesario para crear una empresa rentable. Durante la validación, la empresa pone a prueba su capacidad para crecer (es decir, prueba actividades relacionadas con el producto, la adquisición de clientes, los precios y el canal) utilizando un mayor número de clientes y una nueva fase de pruebas, de mayores dimensiones y más rigurosas y orientadas a la valoración cuantitativa. Durante esta etapa, una startup desarrolla también un plan de ventas para los equipos comerciales y de marketing (que se contratarán más adelante) o valida el plan de creación de demanda online. En pocas palabras, ¿gastar un dólar en recursos para vender y de marketing genera más de dos dólares de ingresos (o usuarios, visitas, clics, o de la métrica que interese)? La hoja de ruta que resulte de todo ello se pondrá a prueba en esta fase tratando de vender el producto a los primeros clientes.

⇨ Con las aplicaciones web/móviles, la validación de clientes obliga a crear una versión del PVM (producto viable mínimo) de «alta fidelidad» para probar sus características principales con los clientes. Asimismo, confirma la existencia de un conjunto de clientes, que aceptan el PVM, y valida que su intención de compra es seria y medible.

¿Cómo? En función del modelo de negocio, la validación se mide por ventas «de prueba», es decir, los clientes entregan su dinero (o utilizan activamente el producto). En un mercado unilateral (en el que el usuario es el pagador), un flujo constante de compras valida el modelo mucho mejor que un montón de buenas palabras. No hay mejor método para validar un modelo que los clientes paguen

por un producto. En un mercado con «dos lados», o lo que es lo mismo un modelo de negocio que vende publicidad, una base de usuarios de cientos de miles de personas que está creciendo de forma exponencial por lo general implica que la empresa puede encontrar un conjunto de anunciantes que están dispuestos a pagar para llegar a esos usuarios.

En esencia, los dos primeros pasos en el modelo de desarrollo de clientes (descubrimiento de clientes y validación de clientes) identifican, confirman y prueban el modelo de negocio de una startup. La realización de estos dos primeros pasos verifica las características principales del producto, la existencia de mercado, localiza clientes, comprueba el valor percibido y la demanda del producto, identifica el comprador económico (la persona que firma el talón o cheque para comprar el producto), establece las estrategias de precios y del canal y pone a prueba el ciclo y el proceso de ventas propuestos. Sólo cuando se identifica y valida claramente a un grupo suficiente de clientes y a un proceso de ventas repetitivo que permita mantener un modelo de negocio rentable, se ha alcanzado la «velocidad de escape». Entonces, es hora de pasar a la siguiente etapa: la fase de escalado, también conocida como creación de clientes.

Darse cuenta de que una hipótesis es errónea no es malo.

En la startup de Will y Eric anterior a IMVU, su consejero delegado y su consejo les obligaron a esperar tres años y gastar 30 millones de dólares para perfeccionar el producto, sin casi emplear los comentarios de los clientes. Por el contrario, IMVU lanzó un producto con fallos en muy poco tiempo, aproximadamente a los ciento veinte días de su creación. Pero para sorpresa de todos a algunos clientes les gustó el producto defectuoso lo suficiente no sólo como para pagar por él, sino también como para dar a los dos socios lo que realmente querían: sus opiniones (y su dinero).

El equipo de IMVU utilizó continuamente los comentarios de los clientes para mejorar, añadir y eliminar las características que gustaban o no a los «más interesados». Un descubrimiento crítico relacionado con la fijación del precio llevó a un aumento del 30 por ciento de los ingresos. Cuando los adolescentes se quejaron de su falta de acceso a tarjetas de crédito, IMVU reaccionó con premura permitiendo a los usuarios pagar a través de tarjetas de regalo que IMVU distribuyó mediante 7-Eleven y Wal-Mart, online y en otros comercios importantes.

Contenido adicional sobre desarrollo de clientes:
Perder el mínimo tiempo y dinero
Las dos primeras etapas del desarrollo de clientes limitan la cantidad de dinero que debe gastar una startup hasta que haya probado y validado un modelo de negocio y esté lista para crecer. En lugar de contratar comerciales y personal de marketing, alquilar oficinas o comprar anuncios, los creadores de startups deben salir a la calle para poner a prueba las hipótesis del modelo de negocio, y esto cuesta muy poco dinero.

Cuando se combina con desarrollo ágil, el desarrollo de clientes reduce la cantidad de código, características o hardware desperdiciado. El desarrollo ágil crea el producto en pequeños incrementos, lo que permite a la empresa probar y medir las reacciones de los clientes con cada

nueva iteración del producto. No lleva tres años descubrir que los clientes no quieren, no necesitan o no pueden usar esas funciones en las que el equipo trabajó con tanto amor.

Dado que el modelo de desarrollo de clientes da por hecho que la mayor parte de las startups recorrerán varias veces el descubrimiento y la validación, permite a una empresa bien gestionada estimar con cuidado y usar frugalmente su dinero. También ayuda a proteger la inversión de los socios fundadores, ya que cuanto más cerca está una empresa de un modelo de negocio predecible y escalable, mayor será su valoración estimada (y más capital propio podrán retener los fundadores cuando haya que ceder parte de ese capital a los inversores cuando lleguen). Los creadores de IMVU, por ejemplo, contrataron equipos de desarrollo de productos (no comerciales, gente de marketing o de desarrollo de negocios) tan sólo en el momento en el que tuvieron hechos en la mano que confirmaban que poseían un negocio digno de ser creado. Con estos hechos, la empresa puede dar los pasos tercero y cuarto, creación de clientes y la creación de la empresa, para aprovechar la oportunidad.

Paso 3: La creación de clientes

La creación de la empresa se basa en el éxito de ventas inicial de la compañía. Ahora la compañía debe pisar el acelerador, gastando mucho dinero para crecer generando demanda entre los usuarios finales y conduciendo esa demanda al canal de ventas. Este paso sigue a la validación de clientes, y el gasto en marketing aumenta enormemente cuando la startup ha aprendido cómo adquirir clientes, pero a la vez se equilibra el ciclo de tesorería para proteger el activo más preciado, el efectivo.

La creación de clientes varía según el tipo de startup. Algunas entran en mercados existentes bien definidos por sus competidores, otras crean nuevos mercados donde no existe un producto o un competidor y otras más intentan un híbrido volviendo a segmentar un mercado ya existente como competidor de bajo coste o identificando un nicho. Cada estrategia según el tipo de mercado exige diferentes actividades de creación de clientes y costes (los tipos de mercado se analizan en detalle en el capítulo 3).

Inicialmente, IMVU realizó una amplia gama de experimentos para segmentar a los clientes de bajo coste. Pronto identificaron dos segmentos distintos (adolescentes y madres) y el gasto aumentó como consecuencia de tener que financiar los esfuerzos de dos procesos completamente diferentes de creación de clientes.

Paso 4: La creación de la empresa

El «día de la graduación» llega cuando la startup encuentra un modelo de negocio repetitivo y escalable. En este momento ya no es la conocida organización temporal orientada a buscar como una startup, ¡es una empresa! En una transición que a veces es agridulce, dejar el modo startup para pasar a ser una empresa requiere redirigir la energía del equipo del modo «buscar» al modo «ejecutar». Para ello hay que cambiar el equipo de desarrollo de clientes —acostumbrado a un aprendizaje informal y a descubrir por departamentos formales y estructurados como comercial, marketing y desarrollo de negocios, entre otros— por sus vicepresidentes. Estos ejecutivos se centran ahora en la construcción de sus departamentos para hacer crecer la empresa.

Y es aquí donde la versión empresarial de una tragedia de Shakespeare a menudo se adueña del escenario, al darse cuenta los inversores o socios capitalistas de que tienen un «caramelo» con

potencial para un gran rendimiento de su inversión. De repente, el emprendedor visionario apasionado ya no es considerado como la persona adecuada para dirigir la empresa que él o ella han construido a partir de una servilleta de papel hasta llegar a un proyecto de alto crecimiento. El consejo, amablemente o no, invita al socio fundador y a toda su comprensión innata de los clientes a irse, reemplazándole por un «traje», un ejecutivo de operaciones con experiencia. La empresa declara el éxito y a menudo la iniciativa empresarial empieza a disminuir y el proceso termina ahogándose por falta de energía.

En IMVU, los socios fundadores de la empresa vieron que la rápida expansión la llevaba más allá de su potencial. Pero antes de ser despedidos, reconocieron la necesidad de contar con un ejecutivo de operaciones con experiencia y contrataron a un consejero delegado experto y se nombraron a sí mismos presidentes y miembros activos del consejo de administración. Su nuevo consejero delegado era experto en gestionar la transición de buscar un negocio a ejecutarlo e hizo crecer la empresa de forma constante.

El manifiesto del desarrollo de clientes

Antes de lanzarnos a comentar los detalles del proceso de desarrollo de clientes, es importante conocer las catorce reglas que integran el manifiesto del desarrollo de clientes. Acéptalas, revísalas con regularidad junto con tu equipo y (tal vez después de la salida a bolsa) considera la posibilidad de grabarlas en mármol en la sede central.

Regla n.º 1:

No hay hechos dentro del edificio, por tanto hay que salir a la calle.

El día 1, una startup es una empresa basada en la fe que sus creadores tienen en su visión pero con una notable ausencia de hechos. El trabajo de esos creadores es traducir esta visión y estas hipótesis a hechos. Los hechos viven en la calle, fuera del edificio, donde los futuros clientes (expectativas, en verdad) viven y trabajan, por tanto ahí es donde hay que estar. Nada es más importante para el desarrollo de clientes y nada es más difícil de hacer: es mucho más fácil escribir código, construir hardware, tener reuniones y redactar informes que encontrar y escuchar a los clientes potenciales. Pero eso es lo que diferencia a los ganadores de los perdedores.

Los hechos viven en la calle, fuera del edificio, donde los futuros clientes [...] viven y trabajan [...].

En el desarrollo de clientes, los creadores de un negocio recogen de primera mano experiencias acerca de todos los componentes del modelo de negocio. El equipo puede ayudarles, pero esa experiencia obtenida personalmente no puede delegarse. Son los socios fundadores los que deben realizar este análisis de los clientes, por las siguientes razones:

- Los comentarios de los clientes que pueden ser principales son aleatorios e impredecibles y a menudo dolorosos de escuchar. Los empleados odian dar malas noticias a los de arriba.
- Los empleados tienen poco que perder y rara vez escuchan con la atención precisada. Por otro lado no se les atiende de forma adecuada cuando informan al respecto, por lo que resulta demasiado fácil descartar sus hallazgos calificándolos de «rumores» o ignorar los puntos principales de los comentarios.
- Los consultores tienen aún menos que perder que los empleados y a menudo dan color a sus informes para decir lo que el cliente quiere oír o para ampliar la necesidad de servicios de consultoría. Son comentarios de segunda o tercera mano demasiado filtrados o difusos como para proporcionar algún valor.

Así, sólo un emprendedor puede recoger los comentarios, reaccionar ante ellos y con habilidad tomar las decisiones necesarias para cambiar o pivotar los componentes clave del modelo de negocio.

Regla n.º 2:
Unir desarrollo de clientes con desarrollo ágil.

El desarrollo de clientes es inútil a menos que el proceso de desarrollo del producto pueda iterar ese producto con rapidez y agilidad.

El desarrollo de clientes es inútil a menos que el proceso de desarrollo del producto puede iterarlo con rapidez y agilidad. Si el departamento de ingeniería construye el producto según un desarrollo en cascada, estará sordo, mudo y ciego a los comentarios de los clientes, excepto durante un corto período en el momento en el que se establecen las especificaciones del producto. El resto del tiempo, los ingenieros están concentrados en el ciclo de desarrollo y no pueden cambiar las características del producto sin incurrir en un retraso intolerable. Por el contrario, un departamento de ingeniería de una startup que aplique una metodología ágil tendrá en cuenta continuamente la información de los clientes y ofrecerá un producto que itera o cambia en torno a un PVM o conjunto de características mínimas.

En esta obra, ingeniería o desarrollo ágiles se refieren a los procesos de desarrollo rápido, desarrollo iterativo y descubrimiento continuo que pueden utilizar las empresas de hardware o software. No somos partidarios de una técnica en especial, sólo recomendamos esta metodología por necesidad. El proceso de desarrollo de clientes proporciona continuamente la información sobre los clientes que hace que la ingeniería ágil funcione.

Antes de pensar siquiera en una empresa, sus creadores deben aceptar un compromiso profundo e inalterable con la asociación desarrollo de clientes/desarrollo ágil.

Regla n.º 3:

El fracaso es una parte integral de la búsqueda.

Una de las principales diferencias entre una startup y una empresa consolidada nunca se hace explícita: «Las startups van de fracaso en fracaso.»

Por el contrario, las empresas ya existentes han aprendido lo que funciona y lo que no, por lo que los fallos son una excepción y se producen cuando alguien mete la pata. En una startup se está buscando, no se ejecuta, y la única manera de encontrar el camino correcto es realizar muchos experimentos y tomar direcciones erróneas muchas veces, pues equivocarse es parte del proceso.

Si se tiene miedo a fracasar con una startup, se está destinado a hacerlo.

Las equivocaciones no son realmente errores per se, sino una parte integral del proceso de aprendizaje de una startup. Se van a ejecutar decenas, o cientos, de pruebas de validación (sobre los argumentos de venta, las características del producto, los precios, y demás), por tanto hay que aceptar el fracaso y seguir adelante. Cuando algo no funciona, los creadores de un negocio exitoso se orientan a los nuevos hechos, deciden qué hay que arreglar y actúan con decisión.

El proceso de desarrollo de clientes exige iteraciones frecuentes y ágiles seguidas, por supuesto, de las comprobaciones del efecto de cada iteración, que a menudo llevan a otra iteración o pivote, lo que lleva a más pruebas, repitiéndose el proceso una y otra vez.

Si se tiene miedo a fracasar con una startup, se está destinado a hacerlo.

Regla n.º 4:

Hacer iteraciones y pivotes continuos.

La estrategia de aceptar el fracaso en el desarrollo de clientes exige iteraciones y pivotes frecuentes y ágiles. Un pivote es un cambio sustancial en uno o más de los nueve elementos del lienzo del modelo de negocio (por ejemplo, un cambio de precios de freemium a cobro de suscripciones o un cambio de segmento de clientes de niños de 12-15 años de edad a mujeres de 45-60.) O puede ser más complejo, como un cambio de clientes o usuarios objetivo (target). Las iteraciones, por su parte, son pequeños cambios en los componentes del modelo de negocio (por ejemplo, un cambio de precio de 99 a 79 dólares).

El pivote legendario de 12.000 millones de dólares de Groupon es un ejemplo perfecto.

Cuando una empresa va cojeando, sólo un cambio fundamental en uno o más componentes del modelo de negocio puede permitir recuperar el camino hacia el éxito. El pivote legendario de 12.000

millones de dólares de Groupon (su valoración cuando salió a Bolsa) es un ejemplo perfecto. Una empresa llamada The Point creó Groupon, que al principio intentaba competir, en el mejor de los casos, como una red social para reunir a gente interesada en resolver problemas, pero la compañía estaba a punto de quedarse sin dinero.

Las campañas más eficaces de The Point eran las que permitían ahorrar dinero a la gente agrupando o uniendo sus compras. Los creadores del negocio empezaron a bloguear diversas ofertas de diferentes negocios cada día, a lo que llamaron «Consigue tu Groupon. com» («Get Your Groupon.com»). La primera oferta de Groupon con éxito fue la de octubre de 2008: comprar dos pizzas por el precio de una, en la tienda que estaba en el primer piso de su sede en Chicago. Veinte personas compraron la oferta y la empresa comenzó su pivote de 12.000 millones de dólares.

Los pivotes se producen gracias al aprendizaje y a los conocimientos obtenidos del flujo continuo de comprobaciones que se realizan durante el descubrimiento y la validación.

Los mejores emprendedores de startups no dudan en realizar el cambio. Reconocen las hipótesis que son erróneas y las adaptan.

Regla n.º 5: Un plan de negocio no sobrevive al primer contacto con los clientes, por lo que es necesario utilizar un lienzo del modelo de negocio.

Sólo hay una razón para utilizar un plan de negocio: que lo pida un inversor que ha asistido a una escuela de negocios, no conoce nada mejor y quiere ver uno. Contrariamente a lo que se pueda pensar, una vez que se ha conseguido la financiación, el plan de negocio es básicamente inútil. Los emprendedores a menudo confunden su plan de negocio con un libro de recetas para cocinar, sin reconocer que es sólo una colección de supuestos sin comprobar. Es decir, en realidad se trata de un plan de ingresos bendecido por un inversor y compuesto fundamentalmente de supuestos, que de repente se convierte en un plan operativo para contratar, despedir y gastar. De locos.

La diferencia entre un plan de negocio estático y un modelo dinámico bien puede ser la diferencia entre fracasar y tener éxito.

Escoger entre un plan de negocio estático y un modelo dinámico bien puede ser la diferencia entre fracasar y tener éxito. Las startups deben abandonar el plan de negocio y adoptar el modelo flexible.

Un modelo de negocio describe el flujo entre los componentes clave de la empresa:

- Propuesta de valor, que la empresa ofrece (productos/servicios, prestaciones).
- Segmentos de clientes, como usuarios, clientes que pagan o madres o adolescentes.
- Canales de distribución para llegar a los clientes y ofrecerles las propuestas de valor.
- Relaciones con clientes para crear demanda.

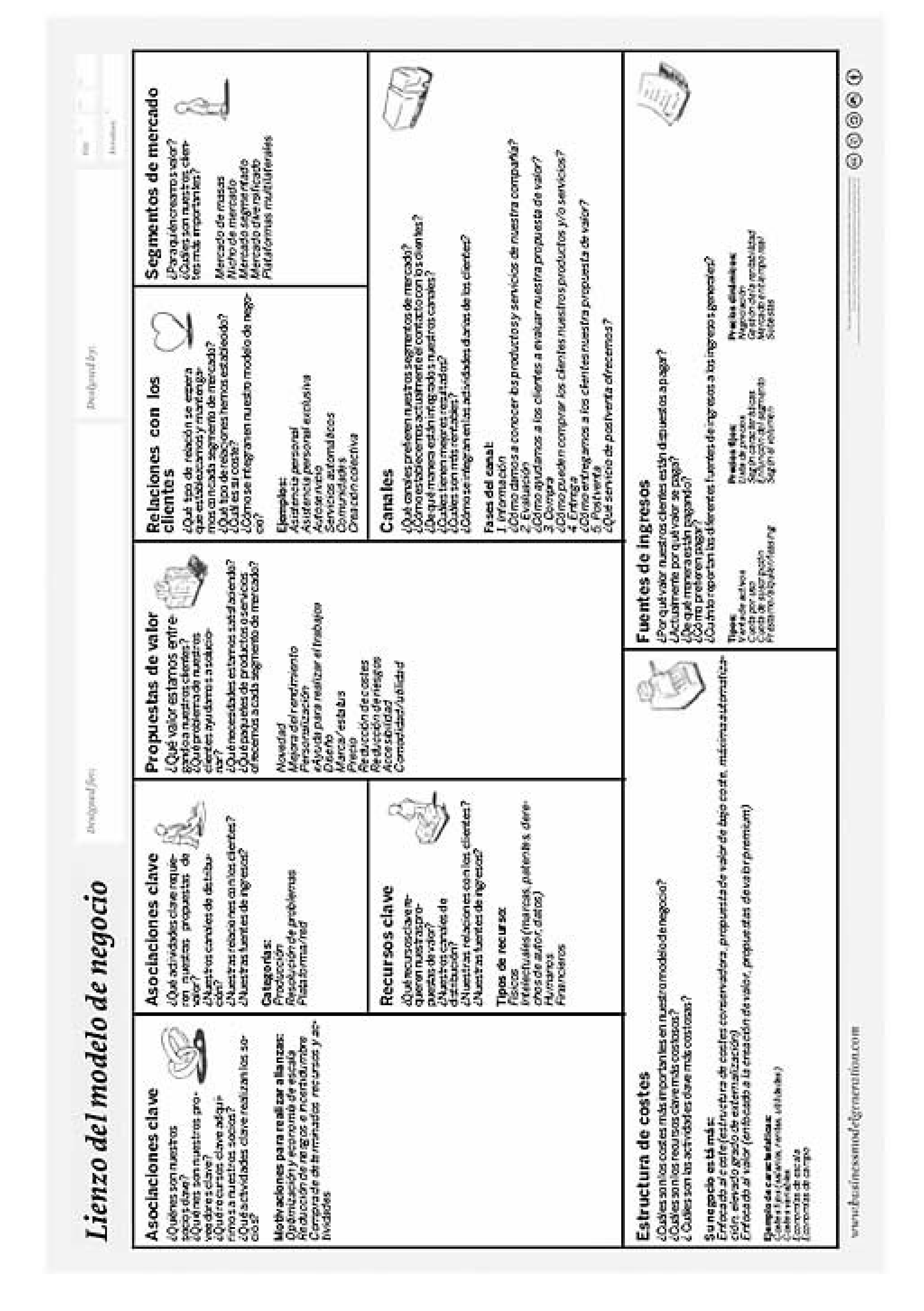
- Fuentes de ingresos generados por las propuestas de valor.
- Recursos necesarios para hacer posible el modelo de negocio.
- Actividades necesarias para poner en práctica el modelo de negocio.
- Socios y proveedores que participan en el negocio y sus motivaciones para hacerlo.
- Estructura de costes según el modelo de negocio.

El lienzo del modelo de negocio (ver figura 2.2) presenta los nueve componentes de un negocio en una página. En esta obra, el lienzo del modelo de negocio de Alexander Osterwalder sirve como cuadro de mando para el proceso de descubrimiento de clientes que describe la primera fase del desarrollo de clientes. El libro Generación de modelos de negocios de Osterwalder (Deusto, 2011) establece la estructura del lienzo.

Al avanzar a través del proceso de desarrollo de clientes, una startup utilizará el lienzo del modelo de negocio como un cuadro de mando, recogiendo allí las hipótesis acerca de cada componente del modelo y posteriormente las revisiones de las hipótesis según los creadores del negocio vayan confirmando hechos. Hay que pensar que la primera versión del lienzo del modelo de negocio es el punto de inicio que muestra las hipótesis que deben ser confirmadas con la interacción cara a cara u online con los clientes. A menudo, los clientes rechazarán componentes del modelo de negocio diciendo: «Prefiero comprarlo en una tienda», o «El producto debe tener estas características para que me interese». Mientras los clientes aprueban o rechazan las hipótesis del modelo de negocio, la empresa acepta la aprobación de los clientes o pivota para cambiar su modelo para aprovechar mejor la oportunidad.

Utilizando el lienzo del modelo de negocio como guía se hace más fácil averiguar dónde y cómo pivotar, ya que el equipo puede visualizar las alternativas y decidir sobre lo que tiene que cambiar. Cada vez que los creadores del negocio deciden iterar o pivotar (Regla n.º 4) en respuesta a los comentarios de los clientes, hay que dibujar un nuevo lienzo que muestre los cambios. Con el tiempo, estos lienzos se irán acumulando para formar un «libro animado» que muestra la evolución del modelo de negocio. Las startups ágiles pueden terminar con una pila de gráficos de modelos de negocio de veinte centímetros de espesor que se pueden quemar en la celebración de la salida a Bolsa.

Puedes encontrar mucha más información sobre cómo utilizar el lienzo del modelo de negocio para «mantener el control» de todo el proceso de descubrimiento de clientes en el capítulo 3.



Lienzo del modelo de negocio *(figura 2.2).*

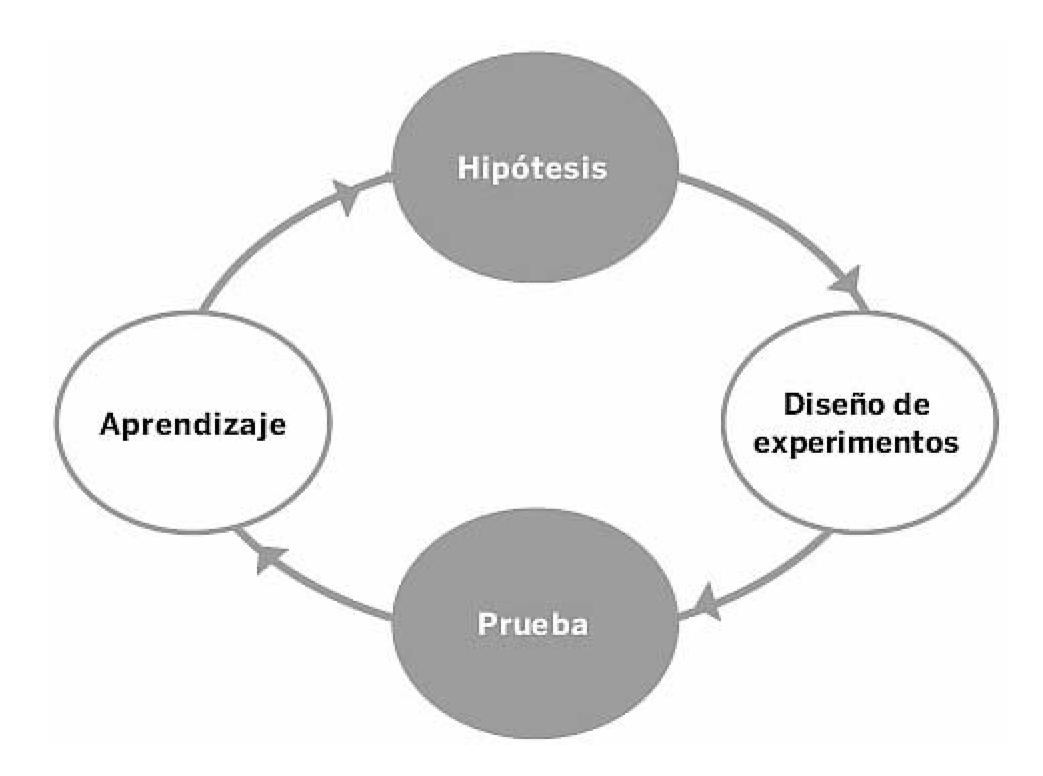
[...] hipótesis es sólo una palabra elegante para referirse a «suposiciones».

Regla n.º 6:

Diseñar experimentos y probar para validar las hipótesis.

En esta obra, hipótesis es sólo una palabra elegante para referirse a «suposiciones». Para transformar las hipótesis en hechos, los creadores del negocio deben salir de la oficina, a la calle, y ponerlas a prueba con los clientes. Pero ¿cómo realizar las pruebas? ¿Y qué es lo que se quiere aprender con las pruebas? Realizar pruebas y aprender requiere ser cuidadoso en su construcción y diseño, por

eso lo llamamos «diseño de experimentos».



El ciclo de aprendizaje del desarrollo de clientes *(figura 2.3).*

Los experimentos en el desarrollo de clientes son validaciones sencillas y breves. Se buscan señales claras siguiendo una escala que va desde el ruido hasta la señal nítida, algo así como que los cinco de los primeros doce clientes a los que se ha llamado indican que «necesito eso ahora mismo, incluso si no funciona perfectamente todavía». Las primeras pruebas no son necesariamente precisas, pero deben dar una señal «suficientemente buena» para continuar.

Para empezar hay que preguntarse: «¿Qué sé para seguir adelante?» Luego hay que plantearse: «¿Cuál es la prueba más sencilla que se puede ejecutar para confirmar lo que sé?» Finalmente, habría que pensar: «¿Cómo diseñar un experimento para realizar esta prueba sencilla?»

Una de las cosas que hace tropezar a los emprendedores ingenieros es pensar que estas pruebas tienen que hacerse con verdadero código, hardware, o con el producto real. La mayoría de las veces se puede utilizar una aproximación de la página web o crear una demo o un prototipo físico para conseguir aprender mínimamente.

Regla n.º 7:
Elegir el tipo de mercado. Lo cambia todo.

Una de las ideas radicales que inspiran esta obra es que no todas las startups son iguales. Una de las principales diferencias es la relación entre el nuevo producto de cada startup y su mercado. Estas relaciones producto-mercado en general coinciden con alguna de estas categorías:

- Sacar un producto nuevo en un mercado existente.
- Sacar un producto nuevo en un mercado nuevo.
- Sacar un producto nuevo en un mercado existente y tratar de:
- Volver a segmentar ese mercado como un competidor de bajo coste;

• o volver a segmentar ese mercado como competidor especialista en un nicho;
• y clonar un modelo de negocio que tiene éxito en otro país.

Lo que ha confundido a los emprendedores desde hace décadas es que el modelo tradicional de introducción de productos funciona si se introduce un producto en un mercado ya existente con un modelo de negocio conocido (es decir, clientes, canales y mercados conocidos). Sin embargo, como la mayoría de las startups no están en mercados conocidos (se identifican más bien con categorías nuevas o con nuevas segmentaciones) no saben quiénes serán sus clientes. Este tipo de startups busca un modelo de negocio repetitivo y escalable.

El tipo de mercado influye en todo lo que hace una empresa.

El tipo de mercado influye en todo lo que hace una empresa. La estrategia y las tácticas que funcionan para un tipo de mercado rara vez lo hacen para otro, pues el tipo de mercado determina las actividades de recogida de información y adquisición de clientes y los gastos de una startup. Cambian las necesidades del cliente, las tasas de aceptación, las características del producto y el posicionamiento, así como las estrategias, los canales y las actividades de lanzamiento. En resumen, diferentes tipos de mercado requieren un descubrimiento, PVM, y estrategias comerciales y de marketing radicalmente diferentes.

En mercados existentes, donde los clientes ya existen, el marketing es relativamente sencillo: los usuarios pueden describir el mercado y los atributos que más les importan. El nuevo producto o servicio por regla general hará algo más rápido, mejor o más barato, o mejorará un atributo definido por el cliente. Los usuarios, el mercado y los competidores son conocidos y la competitividad consiste en comparar el producto y sus características con los de los demás.

En un mercado nuevo, una empresa permite a los clientes hacer algo que no podían realizar antes creando algo que no existía antes. O reduce de forma drástica los costes para crear una nueva clase de usuarios. Por definición, los mercados nuevos no tienen clientes, por lo que nadie conoce lo que el producto puede hacer o por qué hay que comprarlo. Esto hace que obtener comentarios y crear demanda sea particularmente difícil, ya que el producto es desconocido para los usuarios y el mercado es indefinido y se desconoce, y desarrollarlo es costoso.

La clave no está en la competitividad sino en la comprobación de que exista una gran base de clientes y si se puede convencer a éstos para que compren. Un error clásico en la creación de negocios en un mercado nuevo es «querer quemar rápidamente» el presupuesto comercial y de marketing, una práctica que puede ser apropiada si se vende a clientes conocidos en un mercado existente, pero que no tiene sentido en un mercado nuevo. La línea que separa lo nuevo y lo existente es la base de la definición del tipo de mercado.

Volver a segmentar un mercado existente es útil cuando el líder de ese mercado es demasiado difícil de atacar (como Amazon, Facebook o Microsoft). Una estrategia que busque una nueva segmentación se apoya en el conocimiento que tiene la startup del mercado y de los clientes,

identificando idealmente una oportunidad de mercado que los principales competidores no hayan visto. Por lo general, esa estrategia adopta una de estas dos formas: una estrategia de bajo coste o una de especialización en un nicho (contrariamente a la diferenciación, la segmentación crea algo distinto en la mente del cliente que es único, valioso y atractivo).

Una estrategia de bajo coste se explica por sí misma. ¿Hay clientes en el extremo inferior de un mercado existente que comprarían algo «lo suficientemente bueno» a un precio sustancialmente más bajo?

La especialización en un nicho se dirige a un mercado existente y analiza si algún segmento de este mercado compraría un producto nuevo diseñado para atender necesidades específicas. ¿Es posible convencer a una parte considerable del mercado de que alguna característica del nuevo producto es lo suficientemente radical como para cambiar las reglas y la forma de un mercado existente? Sobre este tema, es interesante el trabajo de Chan Kim y Renee Mauborgne La estrategia del Océano Azul si desea conocer otras alternativas para volver a segmentar un mercado.

Clonar un modelo de negocio existente es una técnica poderosa cuando un negocio se ha probado y consolidado en un país pero aún no se ha introducido en otro. Startups en Rusia, India, Indonesia, Brasil, Japón y China (cada uno con su propio gran mercado local y sus barreras lingüísticas y culturales) pueden adoptar, tomar prestado o copiar un modelo de negocio exitoso consolidado en Estados Unidos y personalizarlo según el idioma local y las preferencias de compra (pronto ideas de esos países se clonarán en Estados Unidos).

Por ejemplo, Baidu en China y Yandex en Rusia son el equivalente de Google en sus respectivos mercados. Y Qzone, RenRen, Pengyou y Kaixin son los Facebooks de China, mientras que Vkontakte y Odnoklassniki desempeñan el mismo papel en Rusia.

Las startups tienen estos cuatro tipos de mercado y en última instancia deben elegir uno. Una mala elección del tipo de mercado tendrá como consecuencia mayores dificultades en la fase de creación de clientes. Y aunque esta elección es una decisión que se puede «posponer», tener una hipótesis de trabajo sobre el tipo de mercado ayuda a identificar los primeros problemas del descubrimiento de clientes. Estas decisiones se analizan con más detalle en el capítulo 3.

[las] pocas métricas financieras que hay que mirar: el consumo de efectivo «burn rate», el número de meses que durará el dinero que hay en la cuenta corriente [...].

Regla n.º 8:
Las métricas de una startup difieren de las que se utilizan en empresas consolidadas.

Llevamos ya varios siglos con métricas de evaluación de empresas consolidadas (balances de situación, cuentas de pérdidas y ganancias, previsiones de flujo de efectivo y análisis del negocio y decenas de otras similares). Sin duda tenemos la esperanza de que su startup crezca lo suficiente

como para necesitarlas algún día. En el pasado (no hace mucho) se empleaban estas herramientas con las startups porque no se sabía qué otra cosa había que medir; no obstante, ahora sabemos que una startup debería concentrarse en controlar cómo convierte esa startup sus supuestos e hipótesis en hechos incuestionables en vez de medir la ejecución de un plan estático. Es fundamental que el consejo y la dirección prueben y midan cada hipótesis continuamente hasta que merezca la pena convertir el modelo de negocio en una empresa.

Si la compañía tiene el respaldo de capital riesgo, la dirección y los inversores deben ponerse de acuerdo sobre el conjunto de métricas que realmente importan y crear un informe o «cuadro de mando» que sustituya a la cuenta de resultados, al informe de flujo de caja y al balance de situación como centro de las primeras reuniones del consejo.

Las métricas de una startup permiten un seguimiento de las validaciones de las pruebas y las iteraciones que permiten responder a preguntas como:

- ¿Se han validado el problema de los clientes y las características del producto?
- ¿Existe algún interés entre los clientes por un conjunto mínimo de características?
- ¿Quién, de hecho, es el cliente? ¿Se han validado en interacciones cara a cara las hipótesis relacionadas con los clientes: propuesta de valor, segmentos de clientes y canales?
- Las preguntas de validación de clientes pueden incluir: tamaño medio de los pedidos, «*lifetime value*», tiempo medio hasta el primer pedido, tasa de crecimiento de las ventas, mejora en la tasa de cierres de ventas e ingresos por vendedor.

Además de las métricas aconsejables ya comentadas, las relativamente pocas métricas financieras que el consejo de una startup debe controlar son el consumo de efectivo o «*burn rate*», el número de meses que durará el dinero que hay en la cuenta corriente, los planes de contratación a corto plazo y el tiempo hasta que la empresa llegue al punto de equilibrio de tesorería.

[...] estar seguro de que las decisiones se basan en hechos, no en la fe.

Regla n.º 9: Tomar decisiones rápidamente, reducir los tiempos y aumentar la velocidad y el ritmo.

La rapidez en las startups es importante ya que la única certeza absoluta es que el saldo de la cuenta bancaria disminuye cada día. Si la Regla n.º 4 recomienda hacer iteraciones y pivotes continuos, lo cierto es que no especifica cuánto tiempo se debe esperar para realizarlos. Sin duda, cuanto más rápidamente mejor, ya que cuanto más rápido se produzcan los ciclos «aprender, crear, pivotar» o «iterar, crear» mayores serán las probabilidades de encontrar un modelo de negocio escalable con el dinero que quede. Si los ciclos suceden con demasiada lentitud, la startup se queda sin dinero y muere. El mayor impedimento para reducir los tiempos es psicológico: es necesario admitir que se puede estar equivocado o incluso que se puede haber producido una derrota táctica a corto plazo.

Pero si los pivotes y las iteraciones dependen de la rapidez fuera, en la calle, la velocidad también es importante dentro de la empresa. La mayoría de las decisiones de una startup se toman en un contexto de incertidumbre. Rara vez existe una solución perfecta y clara a los problemas de ingeniería, de los clientes o de la competencia, y los creadores del negocio no deben matarse tratando de encontrarla. Esto no significa que se deba jugar al azar o por capricho con el destino de la empresa. Lo que significa es que se deben adoptar planes con un grado de riesgo aceptable y hacerlo rápidamente (hay que estar seguro de que estas decisiones están basadas en hechos, no en la fe). En general, la empresa que toma y ejecuta decisiones rápida y habitualmente adquiere una enorme ventaja competitiva, que a menudo es decisiva.

[...] las startups deben tomar decisiones reversibles antes de que nadie abandone el despacho del consejero delegado [...].

Las decisiones de una startup son de dos tipos: reversibles e irreversibles. Una decisión reversible podría ser la adición o eliminación de una característica del producto, un nuevo algoritmo en el código, o dirigirse a un conjunto específico de clientes. Si la decisión resulta errónea, se puede rehacer en un período razonable. Una decisión irreversible, como despedir a un empleado, el lanzamiento de un producto, o la firma de un contrato de arrendamiento de una oficina a largo plazo suele ser difícil o imposible de revertir.

Como norma, las startups deben tomar decisiones reversibles antes de que nadie abandone el despacho del consejero delegado o antes de que termine la reunión. Tomar decisiones perfectas es a la vez poco importante e imposible. Lo que sí es realmente importante son el impulso hacia adelante y un buen proceso de recogida de comentarios y hechos que permita reconocer y revertir rápidamente las decisiones erróneas. En el tiempo en que una empresa grande consigue reunir al comité para que el subcomité escoja una fecha de reunión, la mayoría de las startups deberían haber tomado veinte decisiones, revertido cinco y ejecutado las otras quince.

Aprender a tomar decisiones rápidamente es sólo parte de la ecuación. Las startups ágiles dominan otro truco: el ritmo o tempo (la capacidad de tomar decisiones rápidas constantemente en todos los niveles de la empresa). Velocidad y ritmo son parte integral del ADN de una startup y un buen ritmo para una startup debería ser diez veces mayor que el de una gran empresa.

Regla n.º 10:
Hablamos de pasión.

Una startup sin personas comprometidas y apasionadas está muerta el día que abre sus puertas. «La gente de una startup» es diferente. Piensan diferente. Por el contrario, la mayoría de las personas son buenas ejecutando. Trabajan para vivir, hacer bien su trabajo y disfrutar de su familia, su vida, sus aficiones, incluso algunos disfrutan cortando el césped. Son fenomenales ejecutando tareas fijas y es una vida maravillosa para casi todo el mundo.

Las personas que han liderado casi todas las startups de éxito de la historia son simplemente diferentes. Son un porcentaje muy pequeño de la población mundial y sus cerebros están diseñados para el caos, la incertidumbre y una velocidad de relámpago. Están concentradas irracionalmente en las necesidades de los clientes y en la creación de productos excelentes. Su trabajo es su vida. No es de 9 a 5, es 24/7. Éstas son las personas que crearon startups de gran crecimiento y mayor éxito.

Las startups necesitan directivos que se sientan cómodos con la incertidumbre, el caos y los cambios [...].

Regla Nº 11:
Los puestos de trabajo en una startup son muy diferentes de los de una gran empresa.

En una empresa existente, los puestos de trabajo reflejan la organización de las tareas para ejecutar un modelo de negocio conocido. Por ejemplo, «comercial» en una empresa ya existente significa que hay un equipo que vende en repetidas ocasiones un producto conocido a un grupo de clientes a los que se entiende bien, gracias a una presentación corporativa estándar y con una lista de precios vigente y con unos términos, condiciones y contratos estándares. El término «comercial» en una empresa ya existente tiene que ver con la ejecución de cosas conocidas.

Comparadas con las grandes empresas, las startups necesitan directivos cuyas habilidades son radicalmente distintas. Las startups necesitan directivos que se sientan cómodos con la incertidumbre, el caos y los cambios (con presentaciones y ofertas que cambian todos los días, con un producto que cambia a menudo, con pruebas y sacando ideas de los fracasos en lugar de estrechando la mano por los éxitos). En pocas palabras, necesitan pertenecer a una raza aparte:

- Abiertos al aprendizaje y al descubrimiento (muy curiosos, inquisitivos y creativos).
- Con ganas de buscar un modelo de negocio repetitivo y escalable.
- Lo suficientemente ágiles para hacer frente al cambio diario y trabajar «sin guía».
- Capaces de usar fácilmente múltiples sombreros, a menudo en el mismo día.
- Cómodos admitiendo los fallos cuando conducen al aprendizaje y la iteración.

Sugerimos reemplazar las descripciones tradicionales de los puestos de trabajo orientados a la ejecución como ventas, marketing y desarrollo de negocios por un sólo nombre: equipo de desarrollo de clientes. En un principio, este «equipo» estará integrado por el creador o creadores de la empresa que hablan con los clientes para obtener conocimientos suficientes para desarrollar el producto viable mínimo. Más tarde, a medida que la startup se acerca a la validación de clientes, el equipo puede crecer contratando al «comercial pionero», un primer vendedor responsabilizado de conseguir que se firmen los primeros pedidos. No debe confundirse a este comercial pionero con un vicepresidente de ventas tradicional. Para tener éxito en este proceso, el equipo debe tener:

- La capacidad de escuchar las objeciones de los clientes e interpretar si se trata de cuestiones

sobre el producto, la presentación, los precios o alguna otra cosa (o el tipo equivocado de cliente).
- Experiencia en hablar con los clientes y moverse entre éstos y los ingenieros.
- Confianza en medio de cambios constantes, a menudo operando «sin guía».
- La capacidad para ponerse en la piel del cliente, entender cómo trabajan y los problemas que tienen.

Algunos incluso dirían que esta lista no es mala para identificar también a grandes emprendedores.

Regla n.º 12:
Conservar todo el dinero hasta que sea necesario. Después, gastar.

El objetivo del desarrollo de clientes no es evitar gastar sino conservar el dinero mientras se busca un modelo de negocio repetitivo y escalable. Una vez encontrado, hay que gastar como si no fuera a haber mañana. Este párrafo es digno de una deconstrucción:

Conservar el dinero: Cuando una startup tiene dinero ilimitado (durante la burbuja de internet, en un clima de riesgo reducido), puede quemarlo iterando sobre sus errores. Cuando el dinero es escaso, sin posibilidad de rehacer los errores, es crucial minimizar los derroches. El proceso de desarrollo de clientes conserva efectivo al no contratar comerciales o personal de marketing hasta que los creadores del negocio conviertan las hipótesis en hechos y descubran un encaje producto/mercado viable.

Mientras se busca: El modelo de desarrollo de clientes admite que, al principio, la empresa y su modelo de negocio están basados únicamente en hipótesis, no en hechos, y que los socios fundadores deben salir a la calle para convertir estas hipótesis en datos de los clientes. «Salir a la calle», combinado con rápidas iteraciones y pivotes, es fundamental para que se produzcan el descubrimiento y la validación de clientes que propone el modelo.

[...] conservar el dinero mientras se busca un modelo de negocio repetitivo y escalable [...].

Repetitivo: Las startups pueden obtener pedidos que provienen de las relaciones de los miembros del consejo, de los creadores del negocio, de ingeniería, o de los esfuerzos heroicos del consejero delegado. Y estas operaciones son bienvenidas, pero no son repetibles por una organización comercial. No se trata de buscar operaciones que generan ingresos una sola vez sino más bien un modelo de ventas que pueda replicarse por una organización comercial a partir de una lista de precios o por los clientes que visiten regularmente el sitio web.

Escalable: El objetivo no es conseguir un cliente sino muchos, y con cada cliente adicional incrementar los ingresos y los beneficios. La pregunta es: ¿Contar con un comercial más o invertir más en marketing aporta más beneficio bruto (o usuarios, o clics) que lo que se ha invertido? ¿Quién influye en una venta? ¿Quién recomienda una venta? ¿Quién es el que toma las decisiones? ¿Quién es

el que paga? ¿Dónde está el presupuesto para comprar este tipo de producto? ¿Cuál es el coste de adquisición de clientes? Confirmar que el modelo de ventas es repetitivo y escalable es el objetivo de la etapa de validación del desarrollo de clientes, que es su etapa más importante. ¿Ha aprendido el equipo cómo vender a un público objetivo? ¿Se puede lograr esto antes de que la startup se quede sin dinero?

No se trata de buscar operaciones que generan ingresos una sola vez sino más bien un modelo de ventas [...].

Modelo de negocio: Un modelo de negocio responde a las preguntas básicas sobre cómo la empresa genera dinero. ¿Hablamos de una partida de un juego que se cobra o se trata de un modelo freemium para buscar usuarios? ¿Algo más? ¿Quién es el cliente?

Gastar como si no fuera a haber mañana: El objetivo de una startup respaldada por capital riesgo no es construir un negocio tradicional. El objetivo es alcanzar dimensión de oportunidad de inversión (diez veces el retorno de la inversión o más). Cuando la dirección y el consejo están de acuerdo en que se ha encontrado un modelo de ventas repetitivo y escalable (es decir, han encontrado un encaje producto/mercado), hay que invertirlo todo para crear demanda y llevar a los clientes hacia el canal de ventas.

Regla n.º 13:
Comunicar y compartir lo aprendido.

Una parte integral de la filosofía del «aprendizaje y descubrimiento» del desarrollo de clientes es compartir todo lo que se ha aprendido en la calle con los empleados, con los otros socios fundadores e incluso con los inversores.

Tradicionalmente se hace en reuniones semanales para mantener informados a los empleados y en reuniones del consejo para que los inversores puedan comprender los avances logrados en la búsqueda del modelo de negocio. Pero la tecnología del siglo XXI nos ha llevado a lugares a los que nunca habríamos llegado antes. Ahora podemos comunicar todo lo que estamos aprendiendo a todos los que lo necesitan casi en tiempo real.

Recomendamos encarecidamente que los creadores de un negocio registren y compartan todas sus actividades de la fase de descubrimiento de clientes del capítulo 3 en un blog, o un CRM o una herramienta de gestión de producto. Puede plantearse como una historia del proceso de descubrimiento de clientes. Allí se reproducen las hipótesis de inicio de la startup, con quién ha hablado el equipo, las preguntas hechas, las pruebas realizadas, lo que se ha aprendido y preguntas para los asesores e inversores. Aunque pueda parecer mucho trabajo, se tarda menos tiempo que tomar un café semanal con algún asesor. Y lo que resulta es una herramienta de comunicación que permite a cualquiera ver de cerca el progreso de la empresa y ofrecer sugerencias y correcciones del rumbo.

Regla n.º 14:

El éxito del desarrollo de clientes comienza creyéndoselo.

La filosofía de «aprendizaje y descubrimiento» del desarrollo de clientes puede ser completamente desorientadora para un creador de un negocio, un ingeniero o un inversor que han pasado toda su carrera ejecutando planes. Para que el desarrollo de clientes tenga éxito, el equipo entero (desde los inversores o la empresa matriz a los ingenieros, los comerciales y los socios fundadores) debe comprender y estar de acuerdo en que el proceso de desarrollo de clientes es diferente en todo. Si el vicepresidente de ingeniería habla de desarrollo en cascada o el consejo impone un calendario rígido, el desarrollo de clientes está destinado al desastre. Todos deben aceptar el proceso, reconociendo que se trata de una búsqueda de un modelo de negocio que debe fluir, que no es lineal y que a veces puede durar años.

El proceso de desarrollo de clientes es diferente en todo.

El desarrollo de clientes cambia casi todos los aspectos del comportamiento, del rendimiento, de las métricas y, tanto en un sentido como en otro, del potencial de éxito de una startup. No es sólo un «podríamos probar» mientras se ejecuta en realidad el modelo de ingresos del plan de negocio. El desarrollo de clientes reinventa el modelo de negocio sobre la marcha, iterando a menudo y pivotando cuando es necesario. Los creadores del negocio necesitan el compromiso del equipo y del consejo antes de embarcarse en el desarrollo de clientes. Hay que asegurarse de que todos lo entienden y están de acuerdo en que es iterativo, necesario y que vale la pena, y que cambian las referencias y las métricas a medida que se avanza.

Comentarios como «ya tenemos las especificaciones del producto y no podemos cambiar las características ya que su desarrollo está en marcha», o «ya tenemos la fábrica (o el equipo comercial o el material de marketing) construida», o «hay que lanzar ya el producto para hacer los números del plan» son todos tarjetas rojas. Para tener éxito en el desarrollo de clientes, la empresa debe abandonar el énfasis del viejo modelo en la ejecución de un plan de negocio de fantasía. En su lugar, debe comprometerse a un proceso de desarrollo de clientes que defienda el aprendizaje, el descubrimiento, el fracaso y la iteración en la búsqueda de un modelo de negocio de éxito. Si se está listo para este proceso, esta obra le dirá cómo hacerlo.

Resumen: El proceso de desarrollo de clientes

El proceso de desarrollo de clientes refleja las mejores prácticas de las startups ganadoras. Es el único modelo válido para los negocios de la web cuyo fracaso es seguro si no recogen los comentarios de los clientes y sin la iteración constante del producto a la vez que buscan su público. La reducción de tiempos del desarrollo de clientes y la conservación del efectivo que el proceso propone dan a todos los emprendedores más oportunidades de pivotar, iterar y tener éxito antes de que la cuenta bancaria se seque. Si se describe este modelo a los emprendedores que recorrieron con sus empresas todo el camino hasta que finalmente les pagaron un buen dinero por dejarlas y más allá,

todos asienten con la cabeza en señal de reconocimiento.

Mientras cada fase tiene sus propios objetivos específicos, el proceso en su conjunto posee un objetivo general: descubrir un negocio repetitivo, escalable y en último término rentable antes de quedarse sin dinero. Es decir, transformar la empresa para que, de ser un conjunto de hipótesis iniciales, pase a ser una máquina de hacer dinero.

El desarrollo de clientes supone un trabajo condenadamente duro. Y no deja espacio para fingir.

El desarrollo de clientes supone un trabajo condenadamente duro. Y no deja espacio para fingir. No se pueden hacer las diapositivas y ya está, o «hacer» el proceso en un fin de semana. Es un deporte al que hay que dedicar todo nuestro tiempo, y dejarnos la piel en ello. Es un compromiso a largo plazo para cambiar cómo se crea una startup. Pero ha demostrado también aumentar las posibilidades de éxito de una startup.

Paso Uno:
El descubrimiento de clientes

Capítulo 3:
Una introducción al descubrimiento de clientes.

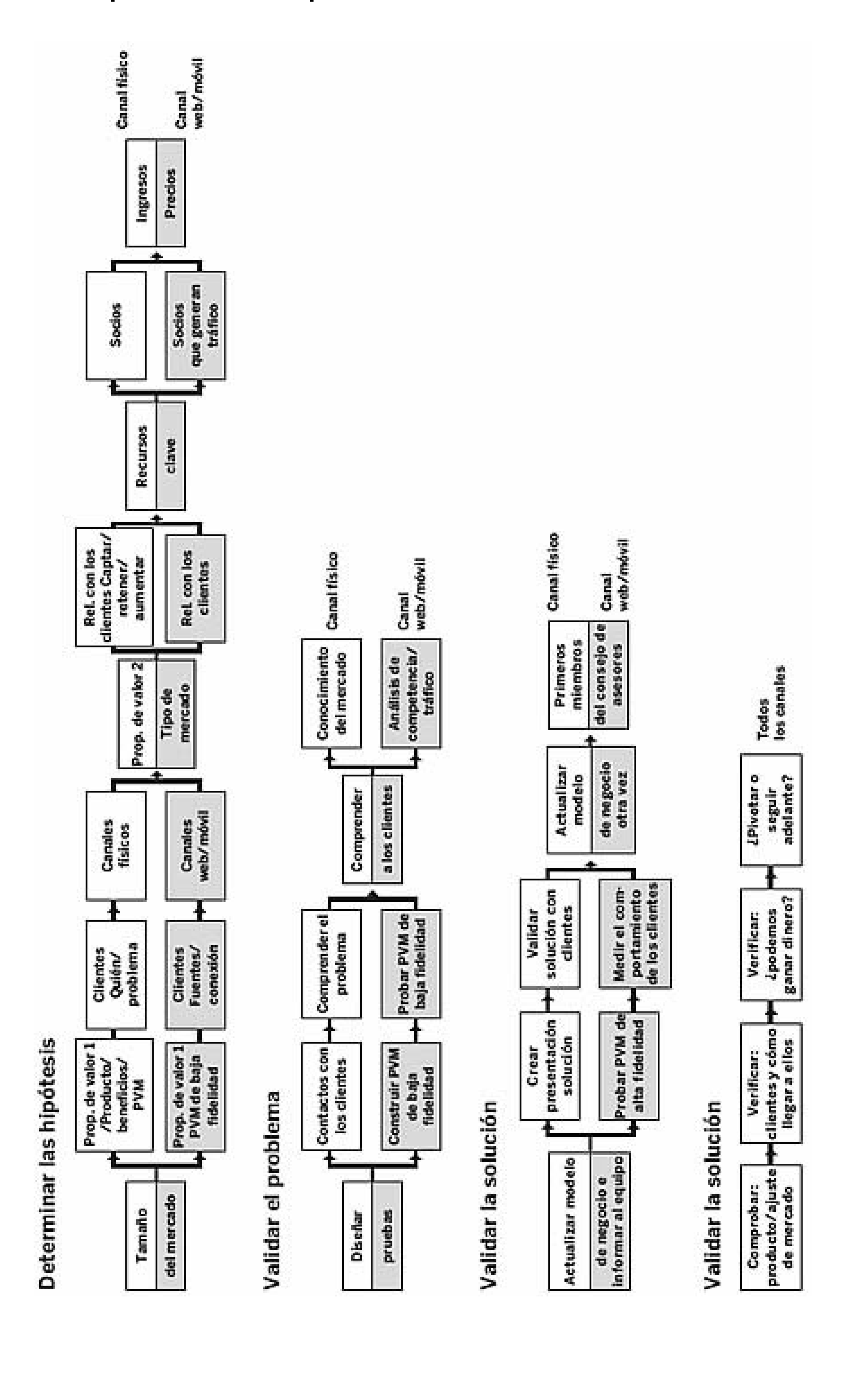
Capítulo 4:
Descubrimiento de clientes, fase uno: Determinar las hipótesis del modelo de negocio.

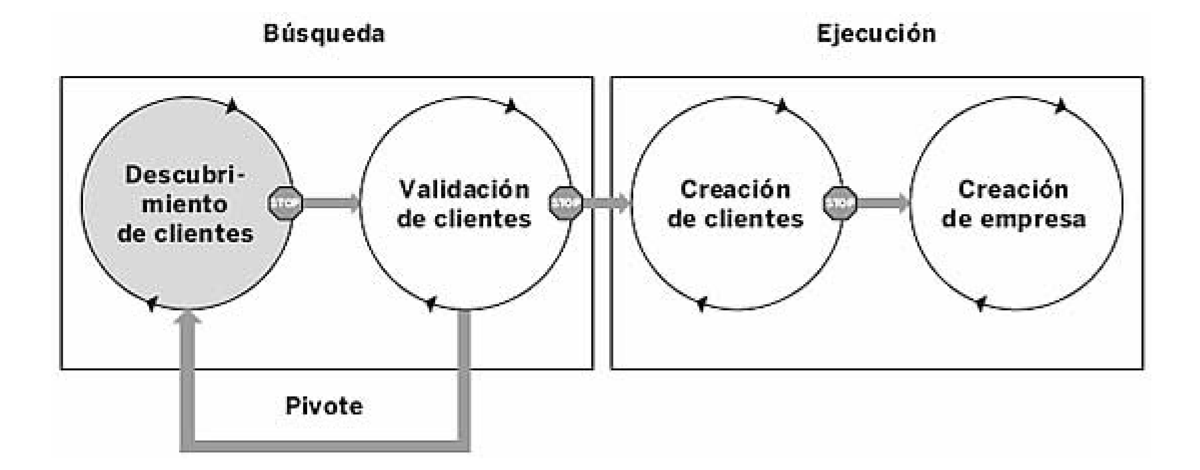
Capítulo 5:
Descubrimiento de clientes, fase dos: «Sal a la calle» para confirmar el problema («¿Le importa a alguien?»).

Capítulo 6:
Descubrimiento de clientes, fase tres: «Sal a la calle» para confirmar el producto/solución.

Capítulo 7:
Descubrimiento de clientes, fase cuatro: Validar el modelo de negocio y decidir si pivotar o seguir adelante.

Vista panorámica del proceso de descubrimiento de clientes




Búsqueda
Ejecución
Descubri-
miento
de clientes
Validación
de clientes
Creación
de clientes
Creación
de empresa
Pivote

Capítulo 3

Una introducción al descubrimiento de clientes

Ningún plan de negocio sobrevive al primer contacto con los clientes.

STEVE BLANK

Un viaje de mil millas comienza con un solo paso.

LAO TZU

Iridium fue una de las jugadas más grandes que jamás se haya hecho para crear una startup (una apuesta audaz y atrevida de 5.200 millones de dólares). Creada por Motorola y una alianza mundial de dieciocho empresas en 1991, Iridium planeaba construir un sistema de telefonía móvil que iba a funcionar «en cualquier lugar en la Tierra», desde los barcos en el medio del océano a las selvas de África, pasando por los picos de montañas remotas donde no existían torres de telefonía.

¿Cómo? Con un plan de negocio de otro mundo. En primer lugar, la empresa compró una flota de 15 cohetes a Rusia, Estados Unidos y China. A continuación, puso en órbita una flota de 72 satélites privados, desde donde actuaban como torres de telefonía de 800 kilómetros de altura que proporcionaban cobertura telefónica en cualquier lugar de la Tierra. Siete años después de la creación de Iridium, sus satélites estaban en su sitio. Pero nueve meses después de que se pudiera hacer la primera llamada en 1998, la empresa se acogía al capítulo 11 (de la Ley de quiebras de Estados Unidos) y se declaraba en quiebra. Cuando Iridium se estrelló en su regreso a la Tierra, se lo consideró como uno de los mayores fracasos de la historia. ¿Qué salió mal?

Cuando se creó Iridium en el año 1991, la cobertura mundial para los teléfonos móviles era escasa, poco fiable y cara. Los teléfonos móviles eran del tamaño de fiambreras. Iridium creó un plan de negocio que hacía suposiciones acerca de los clientes, sus problemas y el producto necesario para resolver esos problemas. A éstas añadieron otras hipótesis sobre el canal de ventas, alianzas y el modelo de generación de ingresos para crear un conjunto de previsiones financieras que indicaban que Iridium pronto estaría ganando mucho dinero.

Uno de los mayores fracasos que se recuerdan por ejecutar su plan de negocio.

Pero en los más de siete años que Iridium tardó en pasar del concepto al lanzamiento, las innovaciones en redes de telefonía móvil y sus terminales se desarrollaron a una velocidad enorme.

En el momento en que Iridium lanzó su producto había ya muchos menos lugares en el planeta donde no hubiera disponible un servicio de telefonía móvil. Las empresas tradicionales de telefonía proporcionaban cobertura en las partes más comerciales del mundo. Los precios del servicio móvil disminuyeron tan rápido como lo hicieron los terminales. Por el contrario, el teléfono satélite de Iridium era más grande que un ladrillo y pesaba casi lo mismo. Aún peor era que el teléfono de Iridium no podía hacer llamadas desde coches o edificios, ya que necesitaba línea de «conexión» directa con los satélites. En lugar de los 50 centavos el minuto que costaba una llamada normal desde un móvil, las llamadas de Iridium costaban siete dólares por minuto, más los 3.000 dólares del terminal.

El mercado potencial de Iridium se reducía casi a diario. En lugar de un mercado mundial de potenciales usuarios, su mercado había quedado reducido sólo a un pequeño grupo dispuesto a pagar sus precios y soportar las muchas limitaciones del producto. Sin embargo, los supuestos del modelo de negocio y de los planes de Iridium continuaban inamovibles como si todavía fuera 1991. La empresa gastó 5.000 millones de dólares en la construcción de un negocio durante más de ocho años sin responder a cuatro preguntas clave:

- ¿Hemos identificado un problema que los clientes quieren ver resuelto?
- ¿Nuestro producto soluciona este problema o necesidad de los clientes?
- Si es así, ¿tenemos un modelo de negocio viable y rentable?
- ¿Hemos aprendido lo suficiente como para salir a vender?

Responder a estas preguntas es el objetivo de la primera etapa del proceso de descubrimiento de clientes. En este capítulo se explica cómo hacerlo.

(Veinte años más tarde, Iridium salió de la quiebra. En 2000, un grupo de inversores compró sus activos, valorados en 6.000 millones de dólares, por 25 millones de dólares. Después de una larga recuperación, la empresa celebró su cliente 500.000 en septiembre de 2011).

Los clientes no se comportan como dice el plan de negocio.

La filosofía del descubrimiento de clientes

Una startup comienza con la visión de sus creadores: La visión de un nuevo producto o servicio que resuelve los problemas o las necesidades de un cliente y de cómo se va a hacer llegar a muchos clientes. El descubrimiento de clientes disminuye las probabilidades de gastar millones y millones y conseguir nada a cambio, como le pasó al equipo de Iridium. Así que el objetivo principal se reduce a convertir las hipótesis iniciales de los creadores de un negocio sobre su mercado y los clientes en hechos.

Salir a la calle

Los hechos sólo existen en la calle, donde viven los clientes, por lo que la condición más importante

del descubrimiento de clientes es salir a la calle, ponerse delante de éstos. Y no sólo unos días o una semana, sino en repetidas ocasiones, durante semanas o meses. Esta tarea crítica no se puede asignar al personal júnior y debe estar dirigida por los socios fundadores. Sólo después de que hayan realizado este paso, los socios sabrán si tienen una visión válida o simplemente una alucinación.

Suena simple, ¿verdad? Pero para cualquiera que haya trabajado en empresas consolidadas, el proceso de descubrimiento de clientes desorienta. Todas las reglas sobre gestión de nuevos productos en grandes empresas se ponen del revés. Resulta ilustrativo enumerar todas las cosas que no hay que hacer:

- Entender las necesidades y deseos de todos los clientes.
- Hacer una lista de todas las características que quieren antes de que compren tu producto.
- Proporcionar al departamento de desarrollo de productos una lista de características que reúna todas las peticiones de los clientes.
- Proporcionar al departamento de desarrollo de productos un documento detallado de requisitos de marketing.
- Organizar grupos de discusión y confirmar las reacciones de los clientes cuando prueben el producto para ver si van a comprar.

Lo que hay que hacer es desarrollar el producto para unos pocos, no para muchos. Es más, hay que empezar a crear el producto incluso antes de saber si hay clientes interesados en él.

En el primer día de una startup se dispone de un conocimiento muy limitado sobre los clientes, si es que se dispone de alguno [...].

Para un directivo de marketing o de producción con experiencia, estas ideas no son sólo desconcertantes y contrarias a la intuición, también son heréticas. ¿Por qué no son importantes las necesidades de todos los clientes potenciales? ¿Qué hace que el primer producto de una startup sea diferente de los siguientes productos de una gran empresa? ¿Qué pasa con los primeros clientes de una startup que hace que las reglas sean tan diferentes?

Buscar el encaje problema/solución

El proceso de descubrimiento de clientes busca un encaje problema/ solución: «¿Hemos encontrado un problema que una gran cantidad de gente quiere que resolvamos?», y «¿Nuestra solución (un producto, un sitio web o una aplicación, también conocidas como apps) resuelve ese problema de una manera convincente?». En esencia, el descubrimiento de clientes determina si la propuesta de valor de una startup coincide con lo que necesita el segmento de clientes que haya elegido como objetivo.

El encaje problema/solución del párrafo anterior significa prácticamente lo mismo que lo que a veces se llama «encaje producto/mercado». Hasta cierto punto, en esta obra se utilizan ambos

términos indistintamente. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que en mercados multilaterales puede haber múltiples propuestas de valor y segmentos de clientes. Aún en estos casos el encaje problema/solución sólo se logra cuando el modelo de ingresos, los precios y los esfuerzos de adquisición de clientes coinciden con las necesidades de los clientes.

Desarrollar el producto para unos pocos, no para muchos

En empresas ya existentes, el objetivo de la dirección de producto y el marketing tradicionales es elaborar un documento de requerimientos del mercado (DRM) para ingeniería que contenga el total de las peticiones de funciones posibles realizadas por los clientes, cuyas prioridades se marcan según un esfuerzo de colaboración entre las direcciones de producto, marketing, comercial e ingeniería. Los departamentos de marketing y de producción promueven la realización de grupos de discusión, analizan los datos de ventas obtenidos realmente y revisan las peticiones de características y quejas de los clientes. Estas informaciones llevan a la adición de características a las especificaciones de producto y el equipo de ingeniería las incorporará en la siguiente versión.

Aunque este proceso puede ser racional para una empresa consolidada que acceda a un mercado conocido, es una locura para las startups. ¿Por qué? Las startups no son versiones reducidas de las empresas grandes y consolidadas donde se tiene un montón de conocimiento sobre los clientes y hay canales de comunicación permanentes con ellos. En las empresas establecidas, el proceso de DRM permite que ingeniería cree un producto que atraerá a los clientes existentes en un mercado conocido, donde los clientes y sus necesidades son conocidos. En el primer día de una startup, se dispone de un conocimiento muy limitado sobre los clientes, si es que se dispone de alguno, para crear unas especificaciones de producto formales.

El primer producto de una startup no está diseñado para satisfacer a un cliente corriente. Ninguna startup puede permitirse construir un producto que contenga a la vez todas las características que un cliente corriente necesita. Ese producto tardaría años en llegar al mercado y quedaría obsoleto para entonces. En cambio, las startups de éxito resuelven este enigma consiguiendo que los desarrollos y los primeros esfuerzos de venta se centren en un grupo muy pequeño de primeros clientes que han comprado la visión de la startup. Estos clientes visionarios darán a la empresa la información necesaria para, con el tiempo, agregar características al producto.

Los primeros evangelistas están dispuestos a hacer un acto de fe y comprar un producto en sus fases iniciales.

Los primeros evangelistas: los clientes más

importantes de todos

A aquellos que difunden opiniones buenas sobre el producto a sus amigos, familiares o compañeros de trabajo a menudo se les llama evangelistas. Sin embargo, una nueva palabra es necesaria para describir a los primeros clientes visionarios en adoptar o comprar productos sin terminar o sin probar, porque quieren ser los «primeros», ya sea para obtener una ventaja competitiva o para lucirse. Llamamos a estos primeros interesados los primeros evangelistas (*earlyvangelists*). A diferencia de los clientes de negocios «normales» o que compran productos «normales», que desean adquirir un producto terminado, completo y probado, los primeros evangelistas están dispuestos a hacer un acto de fe y comprar un producto en sus fases iniciales. Cada sector tiene un pequeño grupo de visionarios dispuestos a hacer un acto de fe en un producto inicial.

Uno de los errores que cometen los creadores de startups es regalar u ofrecer grandes descuentos en sus productos alfa/beta a sus mejores clientes. En mercados unilaterales (donde el usuario es el pagador), los primeros evangelistas estarán encantados de pagar por conseguir el producto lo antes posible. Si no lo están, no son primeros evangelistas. Su disposición a pagar es una parte crítica del proceso de descubrimiento de clientes. Se va a utilizar para probar todo el proceso de compra.



Características de los primeros evangelistas *(figura 3.1).*

➪ En negocios y aplicaciones web/móviles, en los que habitualmente existen mercados multilaterales (los usuarios y los que pagan son distintos), los primeros evangelistas pueden ser tanto los usuarios como los pagadores. Incluso no pagando, los primeros evangelistas usuarios son aceleradores dispuestos y ansiosos por favorecer un crecimiento viral.

Los primeros evangelistas son aceleradores dispuestos y

ansiosos por favorecer un crecimiento viral.

Tanto en los canales físicos como en los canales web/móvil, los primeros evangelistas muestran estas características comunes (ver figura 3.1):

- Tienen un problema o necesidad.
- Entienden que tienen un problema.
- Están buscando activamente una solución y tienen un calendario para encontrarlo.
- El problema es tan doloroso que han improvisado una solución temporal.
- Tienen, o pueden tener rápidamente, el dinero para comprar.

Para concretar quiénes son primeros evangelistas se puede pensar en una escala de dolor de los clientes. Los clientes que son primeros evangelistas se encontrarían en la parte superior de la escala (serían los que ya han estado buscando una solución, han creado una solución de andar por casa, ya sea una aplicación de software en una empresa o atando en casa un tenedor, una bombilla y una aspiradora, y tienen o pueden conseguir dinero para comprar). Estas personas son candidatos perfectos a primeros evangelistas. Se puede confiar en ellos para recoger opiniones interesantes o para las primeras ventas y van a contar a otros sobre el producto y a extender la voz de que la visión es real. Es más, pueden convertirse en potenciales candidatos a asesores (más información sobre los asesores en el capítulo 6).

Primero, construir un producto viable mínimo (PVM)

La idea de que una startup cree su producto para un grupo pequeño de primeros clientes en lugar de diseñar unas especificaciones para el gran público es radical. Lo que sigue es igualmente revolucionario.

El objetivo del PVM es crear el conjunto de características más pequeño posible.

El día en el que se inicia la empresa, la información sobre los clientes es muy limitada. Todo lo que la startup tiene es una visión sobre cuál parece ser el problema, el producto y la solución. Por desgracia, puede ser una visión o una alucinación. La empresa no sabe quiénes son sus clientes iniciales o qué características querrán. Una opción es comenzar a desarrollar una primera versión del producto con todas las características (con todas las características que los creadores del negocio puedan imaginar). Ahora sabemos que esto se traduce en un derroche inútil de ingeniería, tiempo y

dinero, ya que los clientes no utilizarán, querrán o necesitarán la mayoría de las características desarrolladas sin tener en cuenta sus opiniones.

Otro camino es dejar el desarrollo del producto en suspenso hasta que el equipo de desarrollo de clientes pueda encontrar clientes que proporcionen la información necesaria. Los riesgos aquí son la pérdida de tiempo y que no hay productos sobre los que opinen los clientes. Una tercera vía más productiva es desarrollar las características principales del producto (de una forma incremental e iterativa con métodos de ingeniería ágil) con las características que puedan determinar la visión y la experiencia de los creadores del negocio. Esto es un producto viable mínimo.

El objetivo del descubrimiento de clientes es poner a prueba la comprensión de los problemas del cliente y confirmar si la solución propuesta le convencerá lo suficiente como para usar o comprar el producto en función sólo de sus características más importantes. La mayoría de los usuarios quieren productos terminados, pero los primeros evangelistas son perfectos para el PVM. Hay que adaptar el producto inicial para satisfacer sus necesidades. Si nadie piensa que la solución del PVM es interesante o suficiente, hay que iterar o pivotar hasta que un número adecuado de clientes respondan de forma positiva.

El cambio en la forma de pensar para pasar a un PVM incremental e iterativo en lugar de una versión del producto con todas las características es importante. Los ingenieros tienden a hacer un producto más grande y más perfecto, pero el PVM les ayuda a concentrarse en los aspectos más importantes e indispensables. El objetivo de un PVM no es recoger las peticiones de funciones para cambiar el producto o ampliar el conjunto de características, sino poner el PVM delante de los clientes para averiguar si se entiende su problema y para definir los elementos claves de la solución. Entonces, ésta se afina de modo iterativo. Si, y sólo si, no se pueden encontrar clientes interesados en las características más importantes del PVM, habrá que hacer llegar las peticiones de nuevas características de los clientes al equipo de desarrollo de productos. En el modelo de desarrollo de clientes, las peticiones de nuevas características de un PVM son excepcionales y debidas a iteraciones, en vez de ser habituales. Esto elimina la interminable lista de peticiones de nuevas características que a menudo retrasan el primer envío a los clientes y vuelve locos a los equipos de desarrollo de productos.

Los PMV para web/móvil son diferentes

Los negocios que se basan en los canales web/móvil llevan a cabo el descubrimiento de clientes de manera diferente a las que utilizan el canal físico. Aquéllas pueden llegar a cientos o miles de clientes más que éstas por la combinación de internet y las interacciones cara a cara. Ponen un mayor énfasis en la adquisición, la activación y la generación de referencias de clientes. Los productos viables mínimos web/móviles pueden desarrollarse más rápidamente y entregarse antes, acelerando el proceso de descubrimiento. Cuando se hacen llegar a los clientes, se pueden llevar a cabo más pruebas con ellos y obtener datos mucho más detallados. La consecuencia es una iteración más rápida del planteamiento del problema, de la solución propuesta y del propio PVM.

Una startup web/móvil podría utilizar el PVM como sigue durante el proceso de descubrimiento:

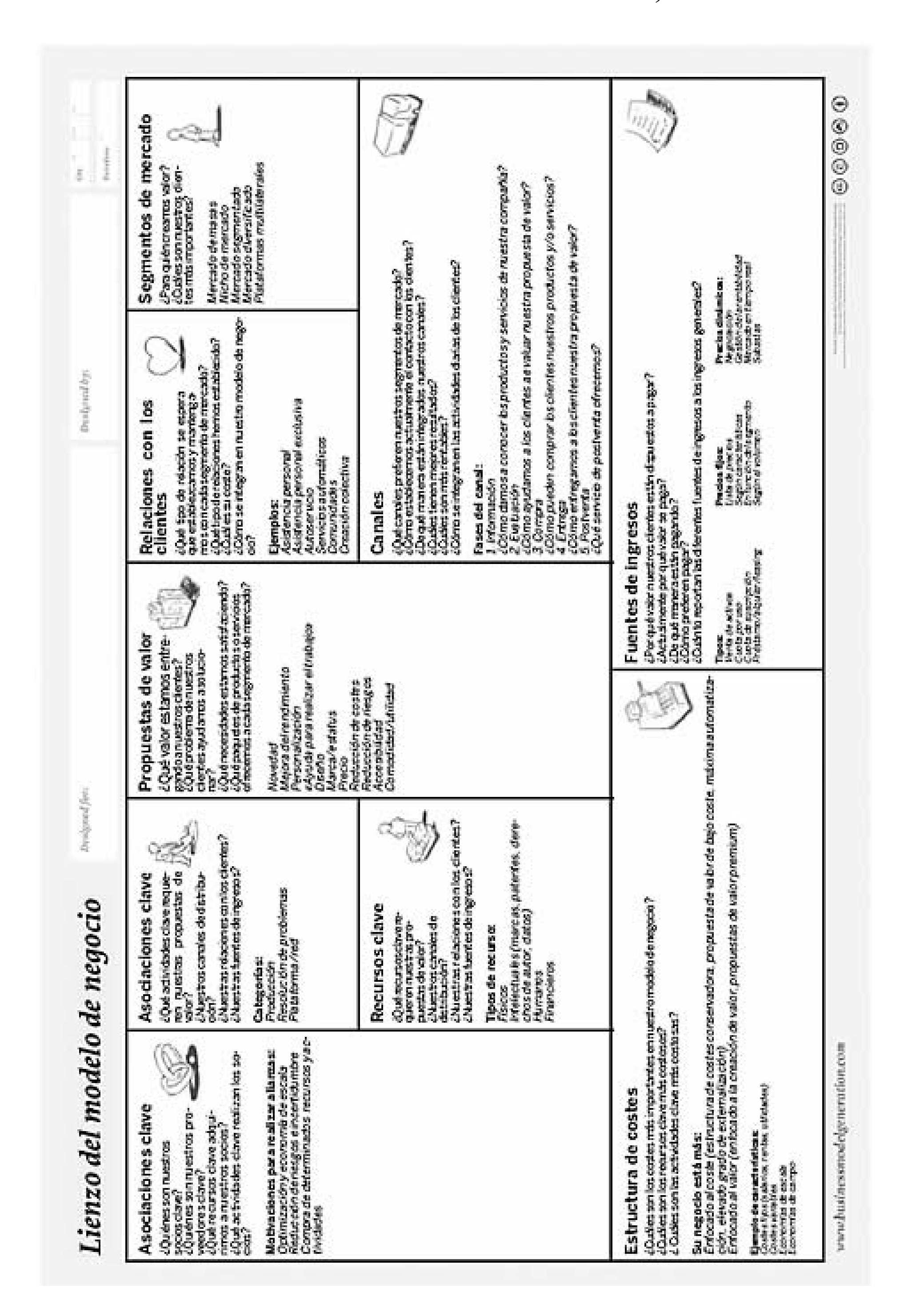
Fase	Página	Acción	Objetivo
Preparar los encuentros con clientes	200	• Construir PVM de baja fidelidad • Atraer clientes presentándoles una mínima versión del PVM	• Confirmar si la visión de la necesidad/problema coincide con la de los clientes y si el problema es importante para ellos
Comprobar el problema y el PVM de baja fidelidad	211	• Incrementar gradualmente el número de invitaciones a usar el PVM. Estudiar su comportamiento al aterrizar y su actividad. • Continuar con las reuniones cara a cara con clientes • Valorar si se puede crecer	• Comprender el problema/necesidad que se está tratando de resolver y cómo explicarlo • ¿Le importa al cliente?
Comprobar PVM de alta fidelidad	237	• Abrir la puerta e invitar a más clientes • Revisar el ritmo de activación de clientes	• Confirmar que los clientes utilizan o compran el producto, el sitio web o la aplicación (probar la solución) • Encontrar suficientes primeros evangelistas apasionados y entusiastas que claramente crean que el producto resuelve su problema
Optimizar consiguiendo más clientes	380	• Colgar el cartel de "Abierto" y comenzar la carrera para conseguir clientes	• Optimizar la estrategia de captación de clientes

Desarrollo del producto viable mínimo para web/móvil *(figura 3.2).*

Utilizar el lienzo del modelo de negocio como el cuadro de mando del descubrimiento de clientes

A menudo falta un entendimiento claro y compartido del modelo de negocio en toda la empresa. El descubrimiento de clientes utiliza el lienzo del modelo de negocio de Alexander Osterwalder para ilustrar de forma esquemática cómo una empresa tiene intención de generar dinero. Como se muestra en la figura 3.3, el lienzo permite representar a cualquier empresa con nueve elementos, detallando el producto, los clientes, los canales, la creación de demanda, los modelos de generación de ingresos, los «socios», los recursos, las actividades y la estructura de costes (se describe en detalle el lienzo

del modelo de negocio en el Manifiesto de desarrollo de clientes).



Lienzo del modelo de negocio *(figura 3.3).*

En esta fase se desarrollan una o dos páginas sobre cada uno de los elementos siguientes del lienzo del modelo de negocio:

- Tamaño del mercado: Cómo es de grande la oportunidad.
- Propuesta de valor, primera parte: El producto/servicio, sus beneficios y el producto viable mínimo.
- Segmentos de mercado: Quién es el cliente y qué problemas resuelve el producto.
- Canales: Cómo se distribuirá y venderá el producto.
- Relaciones con los clientes: Cómo se creará la demanda.
- Propuesta de valor, segunda parte: Hipótesis sobre el tipo de mercado y el entorno/diferenciación

de la competencia.

- Recursos clave: Proveedores, materias primas u otros elementos esenciales del negocio.
- Asociaciones clave: Otras empresas esenciales para el éxito del negocio.
- Fuentes de generación de ingresos: Las fuentes de ingresos y beneficios y su tamaño.

El borrador del primer lienzo, cuando se completan las hipótesis iniciales, tiene un aspecto similar al de la figura 3.4.

Pero, además de utilizar el lienzo del modelo de negocio como una instantánea de la empresa en un momento determinado, congelado en el tiempo, el desarrollo de clientes emplea el lienzo como un «cuadro de mando» para seguir el progreso de búsqueda de un modelo de negocio.

Una vez por semana hay que actualizar el lienzo para reflejar los pivotes o iteraciones, destacando en rojo los cambios con respecto a la semana anterior.

Posteriormente, después de que los creadores del negocio y su equipo estén de acuerdo en los cambios de su modelo de negocio, tienen que integrarlos en un nuevo lienzo para la semana (los cambios aceptados cambian de rojo a negro). La semana siguiente, los nuevos cambios se vuelven a mostrar en rojo. Y el proceso se repite así cada nueva semana (los cambios se muestran en rojo), en la que se emplea un nuevo lienzo.

Asociaciones clave
- Socios tecnológicos/ proveedores de la nube, herramientas de gestión
- Integradores de sistemas/
- consultores

Asociaciones clave
- Diseñar y perfeccionar la capacidad de planificación y los algoritmos de matchmaking
- Desarrollar y mantener la infraestructura cloud con los vendedores
- Desarrollar marca como lugar para la gestión del ciclo de vida cloud

Recursos clave
- Algoritmo de predicción de la propiedad intelectual
- Desarrolladores
- Fuerza de ventas interna
- Fuerza de ventas de campo
- Desarrollo de negocio (socios de canal y socios tecnológicos)

Propuestas de valor
- Reducción de costes de la infraestructura cloud
- Optimizar y mejorar el uso de los servidores
- Aumentar la visibilidad del nivel de servicio

Integradores:
- Aumentar el presupuesto para servicios de consultoría

Relaciones con los clientes
- Por segmento empresarial, mejorar el modelo de contacto con la fuerza de ventas de campo

Canales
- Integradores de consultoría especializada en infraestructuras cloud

Segmentos de mercado

Planificación de la capacidad
- Alta variabilidad en el uso

Coincidencia de servicio:
- Las empresas no están familiarizadas con el uso de infraestructuras cloud

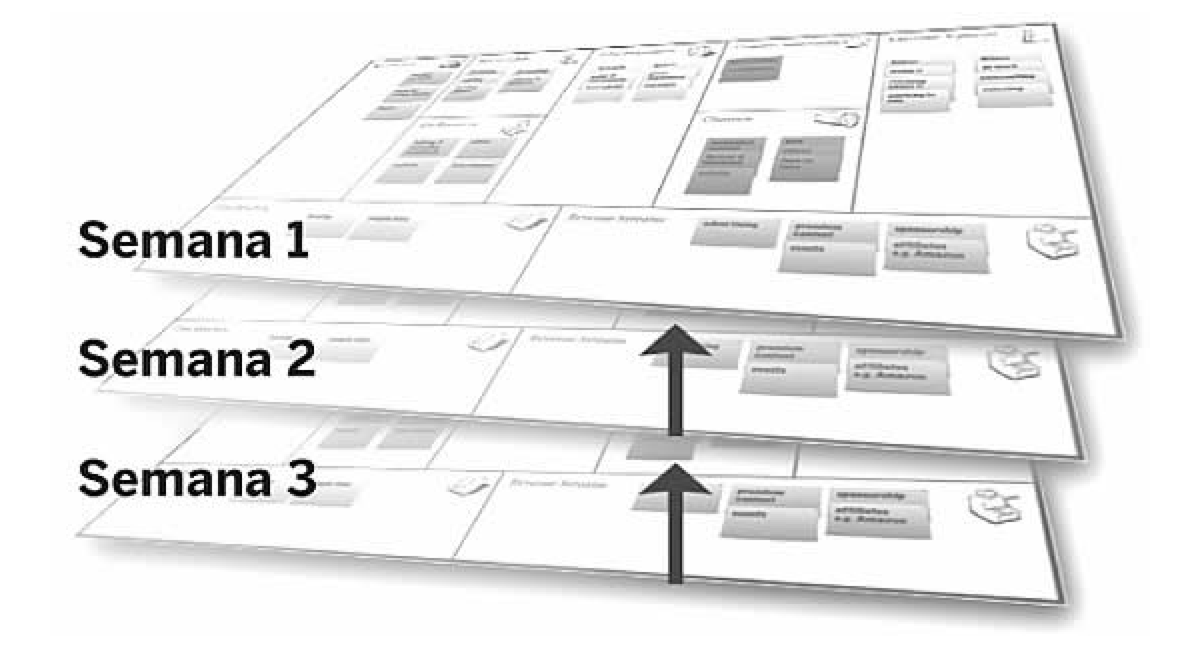
Monitoreo SLA
- Las empresas con altos requerimientos de SLA con sus clientes

Estructura de costes
- Ventas internas y ventas de campo
- Los costes de desarrollo
- Costes de infraestructura AWS
- Costes de apoyo (soporte)

Fuentes de ingresos
- Suscripción gratuita a los compradores
- Tarifa de precios basadas en el uso de servidores (nivel de uso, número de servidores, etc.)

Ejemplo de lienzo del modelo de negocio, hipótesis iniciales *(figura 3.4)*.

Este método pone de relieve los cambios a lo largo del tiempo como referencia para el equipo. La figura 3.5 muestra cómo se verán los lienzos con el tiempo.



Utilización del lienzo del modelo de negocio como un cuadro de mando semanal *(figura 3.5).*

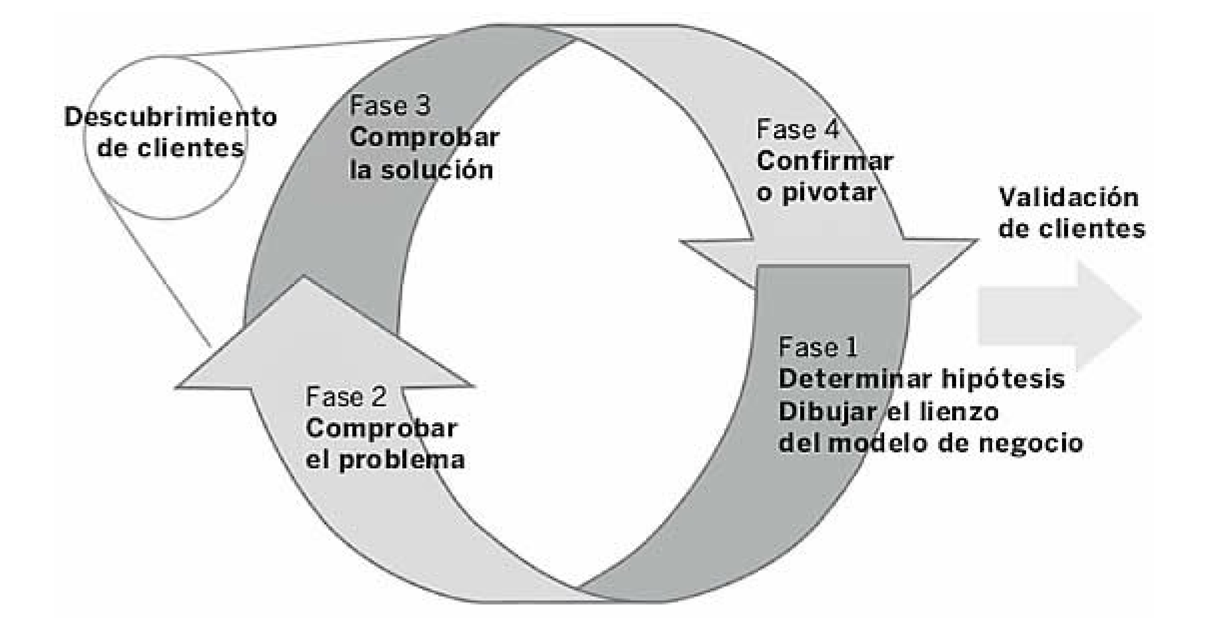
Si hubiera leído esta obra y salido a la calle, la gente de Iridium podría haberse ahorrado miles de millones porque habría aprendido que el mercado para su negocio se había reducido. Y les habría permitido buscar alternativas y su supervivencia.

Resumen de la filosofía del descubrimiento de clientes: Conseguir un encaje producto/mercado al encontrar primeros evangelistas, entender sus necesidades y verificar que el producto viable mínimo inicial resuelve un problema y ellos están más que dispuestos a pagar por esa solución. Y si no, utilizar de forma casi continua los comentarios de los clientes para producir cambios ágiles y frecuentes en el producto y en el modelo de negocio.

Al avanzar en el desarrollo de las hipótesis, el lienzo del modelo de negocio se transforma rápidamente en multidimensional. En verdad, al principio se desarrollan tres lienzos:

- Con los elementos básicos del modelo de negocio en sí (propuesta de valor, canal, etc.).
- Con las hipótesis para cada elemento del modelo de negocio (por ejemplo, «la gente va a querer estas características», o «los clientes van a comprar nuestro producto porque...»).
- Y un lienzo que describa las validaciones principales que se emplearán cara a cara con los clientes para obtener y utilizar sus comentarios y convertir las hipótesis en hechos.

Descripción del descubrimiento de clientes



Descubrimiento de clientes: descripción del proceso *(figura 3.6).*

El descubrimiento de clientes tiene cuatro fases

En la fase 1 se deconstruye la visión de los socios fundadores en las nueve partes del lienzo del modelo de negocio (productos, clientes, canales, creación de demanda, modelos de ingresos, socios, recursos, actividades y estructura de costes). Después, el equipo completa una página sobre las hipótesis relacionadas con cada una de esas partes, en la que se incluye la lista de experimentos o pruebas que se necesitan para validar cada una.

En la fase 2 se llevan a cabo experimentos para comprobar las hipótesis sobre los «problemas». Esos experimentos ayudan a entender la importancia del problema y la dimensión que puede llegar a tener. En esta fase se ponen a prueba la mayoría de los elementos del modelo de negocio, incluyendo la propuesta de valor, la fijación de precios, la estrategia de canal y el proceso de ventas. El objetivo es convertir las hipótesis en hechos, o descartarlas si son erróneas reemplazándolas con nuevas hipótesis. En el proceso, se ganará un conocimiento profundo del negocio, del flujo de trabajo, de la organización y de las necesidades del producto de los clientes. Según se confirman los hechos hay que actualizar el lienzo con los resultados.

Los productos y canales desarrollados en la web a menudo realizan gran parte de la Fase 2 online, casi en tiempo real.

En la fase 3 se comprueba la «solución», en la que se presenta la propuesta de valor (productos, precios, características y otros componentes del modelo de negocio) y el producto viable mínimo a los clientes y se compara sus respuestas con los criterios u objetivos de validación que se definieron anteriormente. Para un producto desarrollado para la web, el PVM es un sitio web real, una demo, o una característica, o una parte de la funcionalidad, o un contenido reales. El objetivo no es vender el producto sino validar si se entiende bien el problema detectado en la fase 2 cuando los clientes comentaron: «Incluso con estas características mínimas se pueden resolver nuestros problemas», o «Necesito este producto». Idealmente, los clientes deberían haber preguntado: «¿Cuándo puedo tenerlo?»

Online, los clientes deberían participar e interactuar, pasar tiempo en el sitio web o con él, aparecer en masa, volver una y otra vez y traer a sus amigos.

En la fase 4, el proceso se detiene, se evalúan los resultados de los experimentos que se hayan realizado y se comprueba si se tiene:

- Comprensión completa de los problemas de los clientes, de sus pasiones, o de sus necesidades.
- Confirmación de que la propuesta de valor soluciona problemas, pasiones o necesidades.
- Confirmación de que existe un volumen considerable de clientes interesados en el producto.
- Conocimiento de lo que los clientes pagarían por el producto.
- Certeza de que los ingresos que se pueden generar permiten desarrollar un negocio rentable.

Con las características del producto y el modelo de negocio validados, hay que decidir si se ha aprendido lo suficiente como para tratar de vender el producto a unos pocos clientes visionarios, o si es necesario seguir aprendiendo más sobre los clientes. Si, y sólo si, se tiene éxito en esta etapa, se procede a la validación de clientes.

Y esto, en pocas palabras, es el descubrimiento de clientes. El resto de esta sección detalla cada una de las fases que acabamos de describir. (Las listas de tareas se resumen en el apéndice A.)

Empecemos.


Tamaño
del mercado
Prop. de valor 1 /Producto/ beneficios/ PVM
Prop. de valor 1 PVM de baja fidelidad
Clientes Quién/ problema
Clientes Fuentes/ conexión
Canales físicos
Canales web/móvil
Prop. de valor 2
Tipo de mercado
Rel. con los clientes Captar/ retener/ aumentar
Rel. con los clientes
Recursos
clave
Socios
Socios que generan tráfico
Ingresos
Precios
Canal físico
Canal web/móvil

Capítulo 4

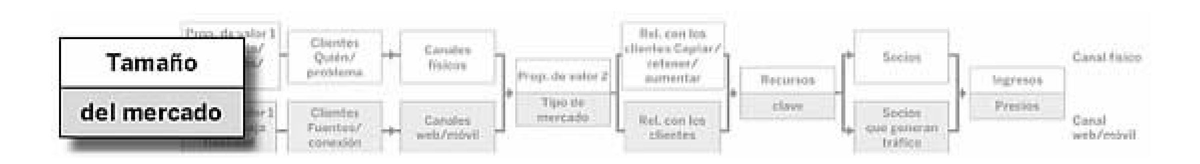
Descubrimiento de clientes, fase 1: Determinar las hipótesis del modelo de negocio

El diagrama anterior es un resumen de la fase 1 del descubrimiento de clientes. En él se tiene en cuenta que las hipótesis sobre productos físicos a menudo difieren de las de los productos web/móvil. Así, en donde los temas de las hipótesis difieren, cada una se describe por separado, los relativos a las startups físicas en la parte superior y con un fondo blanco, mientras que las consideraciones sobre las startups web/móvil están en la parte inferior, sobre un fondo más oscuro. Puesto que esta obra trata principalmente sobre las startups físicas, los lectores interesados en el proceso para el canal web/móvil deberán revisar los contenidos que se describen para el canal físico cuando sea apropiado.

Esta fase comienza estimando de manera aproximada el tamaño del mercado para poder establecer el tamaño de la oportunidad para la startup. A continuación, el descubrimiento de clientes utiliza el lienzo del modelo de negocio para recoger breves anotaciones escritas *(resúmenes)* de las hipótesis iniciales sobre el negocio. El lienzo proporciona una imagen del modelo de negocio en una sola página, que sirve como referencia para los miembros del equipo, y un cuadro de mando que permite un seguimiento de los pivotes y las iteraciones que produce cada cambio en el modelo de negocio de la empresa.

Los resúmenes de las hipótesis proporcionan detalles, pero son cortos y directos, sin rodeos, con claridad suficiente como para asegurar que todos los miembros del equipo entienden su significado. Ningún resumen de una hipótesis debe ocupar más de dos páginas, y, como regla general, las listas con viñetas son mucho más útiles que los párrafos o las frases sueltas. Casi todas las hipótesis terminan en experimentos que se utilizarán en las fases 2 y 3, durante las que se habla con los clientes en la calle para aceptar o rechazar las hipótesis. A veces incluso es necesario salir a la calle para averiguar qué pruebas realizar y el tipo de resultados que se puede esperar. En un primer momento, algunos resúmenes pueden parecer sorprendentemente vacíos. No hay que preocuparse, ya que sirven como una referencia. El equipo los revisará con frecuencia, completando los espacios en blanco y modificando las hipótesis originales con nuevos hechos aprendidos a lo largo del tiempo.

Hipótesis sobre el tamaño del mercado (físico y web/móvil)



Este resumen es una excepción (realmente no tiene un hueco independiente en el lienzo del modelo de negocio). Pero debido a que no hay nada peor que pasar años en una startup sólo para descubrir que no puede crecer más allá de unos pocos millones de dólares, euros, etc., en ingresos, las hipótesis sobre el tamaño del mercado ayudarán a identificar la dimensión de la oportunidad que supone ese mercado para la startup. Estimar el tamaño ayuda a determinar si los beneficios que producirá la startup compensan el esfuerzo, el sudor y las lágrimas, o si se debe plantear ya el primer pivote.

Por otro lado, alinear claramente y desde el principio los objetivos de los inversores y de los creadores del negocio es un buen «seguro de vida» para los socios fundadores, ya que pocos temas les cuestan tan a menudo el puesto como las disputas sobre los objetivos y el oro.

[...] pocos temas les cuestan tan a menudo el puesto como las disputas sobre los objetivos y el oro.

Estas dos ideas son válidas independientemente de si el canal es físico o web/móvil. Con una excepción: las startups comprables (consulte la página 31) que se crean para una venta rápida a un jugador más grande, como Facebook o Google. Las startups comprables pueden considerar también como interesante el tamaño de lo que es a menudo un microsegmento en un mercado más grande.

Las oportunidades de mercado crecen gracias a tres ingredientes: un gran número de potenciales usuarios activos o clientes, crecimiento futuro de futuros usuarios claro en un mercado con un crecimiento rápido y predecible, y la posibilidad de atraer a clientes o usuarios activos.

Mercado total, mercado disponible y mercado objetivo

La gente de marketing y los inversores suelen pensar en el tamaño del mercado refiriéndose a tres números: MT (mercado total), MD (mercado disponible) y mercado objetivo (MO) o *target*. El MT para los fabricantes de una aplicación nueva para smartphones pueden ser los 1.000 millones de propietarios de esos teléfonos inteligentes en todo el mundo; pero si la aplicación sólo está disponible en inglés o sólo funciona en el iPhone, el MD o mercado disponible al que pueden acceder es mucho menor. Y el mercado objetivo podría ser los clientes de la Apple App Store, por lo que el siguiente paso sería estimar qué porcentaje de éstos podría comprar realmente. Cada estimación reduce aún más el mercado objetivo.



MT = Qué tamaño tiene este universo.
MD = A cuántos se puede llegar con este canal de ventas.
Mercado objetivo o target *(para una startup)* = Quiénes podrían ser los compradores.

MT, MD y mercado objetivo o target *(figura 4.1).*

Estimar el MT, el MD y el mercado objetivo es un buen punto de partida para concretar la hipótesis del tamaño del mercado. Los clientes ayudarán a convertir estas hipótesis en hechos.

El primer paso es una estimación de arriba a abajo. Hay que utilizar informes de análisis del sector y del mercado, comunicados de prensa de la competencia, bibliotecas universitarias (y hablar con inversores y clientes) para determinar el «tamaño» del mercado total. Utilice cualquier métrica que sea apropiada: unidades físicas, unidades monetarias, dólares, páginas vistas, visitas a nuestro sitio, lo que sea.

Advertencia: Los emprendedores noveles se dejan seducir por los datos sobre el tamaño de un mercado que publican las agencias de investigación de mercados. Hay que tener en cuenta que las empresas de investigación de mercados son buenas prediciendo el pasado (si fueran genios prediciendo el futuro, gestionarían *hedge funds*).

Por lo tanto, una estimación construida por la startup suele ser más realista. Los fabricantes de juguetes, por ejemplo, pueden hacerlas con bastante facilidad: en Estados Unidos nacen alrededor de dos millones de niñas cada año y la mitad no puede permitirse una muñeca de 90 dólares, por lo que el mercado objetivo en Estados Unidos para una nueva muñeca, para niñas de seis a ocho años, es como mucho de tres millones.

[...] las empresas de investigación de mercados son buenas prediciendo el pasado [...].

Al evaluar un *mercado ya existente o vuelto a segmentar* es necesario considerar los mercados adyacentes desde los que podrían venir los clientes. Por ejemplo, millones de usuarios de BlackBerry cambiaron sus dispositivos RIM cuando llegó el iPhone de Apple. ¿Tendrá el nuevo producto de la startup poder suficiente para fomentar el cambio? Medir sólo el subconjunto de los que podrían cambiar teniendo en cuenta los contratos a largo plazo o con compromiso de permanencia, los contratos de mantenimiento y los «costes ocultos», como la formación o la

instalación que a menudo actúan de barreras ocultas para el cambio.

Por supuesto, en el caso de *mercados nuevos*, nadie puede calcular su estado actual, ya que no existe todavía. ¿Qué hacer? Estimar la oportunidad basada en indicadores y mercados adyacentes. Quizá haya otras empresas comparables. ¿Han crecido éstas tan rápido como nuestra estimación? ¿Por qué esta startup funcionará de manera similar?

Calcular la dimensión del mercado web/móvil

Mientras que a algunos les gusta reflejar los tamaños de los mercados web/móvil en términos de visitas a nuestro sitio, páginas vistas, descargas, referencias u horas, al final se termina hablando de ingresos. Lo que confunde a los emprendedores es que los mercados web/móvil pueden ser multilaterales (los usuarios, que no tienen por qué ser los que pagan, se pueden medir en visitas a nuestro sitio, páginas vistas, descargas, referencias u horas), pero a todos los efectos es conveniente que haya quien pague por acceder a esos usuarios.

Por ejemplo, el tamaño del mercado podría calcularse multiplicando el número de visitas a nuestro sitio por los dólares que cada visita a nuestro sitio vale para el que paga.

Reunir de forma eficiente y rentable a un público masivo y cada vez mayor es el trabajo prioritario para la mayor parte de los productos para web/móviles (a menudo los sitios de comercio electrónico y los especializados verticalmente son una excepción). Éste es el momento de desarrollar una hipótesis inicial acerca de la procedencia (de dónde viene) de ese público y la cantidad que puede llegar a haber. En esta etapa, la mayoría de las startups web/móviles siguen la estrategia de Google, Facebook o YouTube: primero conseguir reunir a un público (con suerte, en masa) y asegurar que se «queda». Luego cobrar.

Reunir de forma eficiente y rentable a un público masivo y cada vez mayor es el trabajo prioritario.

Calcular la cifra de público sin entender quién va a pagar para acceder a ese público es un error. En un mercado multilateral, es necesario estimar todos los lados del mercado, en particular el que va a pagar.

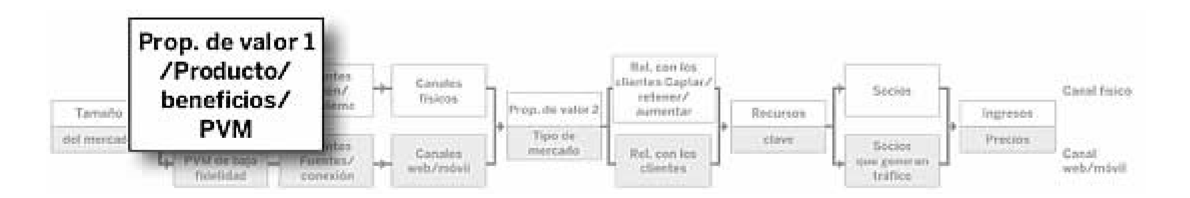
Una forma sencilla de medir el «tamaño» de un mercado web implica el uso de las herramientas gratuitas de Google. Hay que pensar en todas las palabras clave que los clientes potenciales pueden emplear para encontrar el producto o sitio («juegos de monstruos multijugador», «juegos de ordenador con monstruos», «criaturas y juegos online» y así sucesivamente). La herramienta de palabras clave de Google indica cuántas personas están buscando cada una de éstas. Si se eliminan algunas duplicidades en un mes, ésta es otra manera de llegar a una estimación del tamaño del mercado. Es especialmente efectiva para decidir si un mercado es demasiado pequeño para entrar en él (por ejemplo, uno donde el número total de búsquedas se mida en miles).

Otra forma de abordar la cuestión del tamaño del mercado es la regla «30/10/10» de la «física» de la web/móvil, enunciada por primera vez por el reconocido inversor de riesgo Fred Wilson. Wilson observó que, en su cartera de creadores de aplicaciones para móviles, juegos, redes sociales y música, se aplicaba esta regla de forma repetitiva:

- El 30 por ciento de los usuarios registrados y de los que se descargan aplicaciones para móviles utilizarán el servicio cada mes.
- El 10 por ciento de los usuarios registrados y de los que se descargan aplicaciones para móviles emplearán el servicio cada día.
- Los usuarios concurrentes de un servicio en tiempo real raramente superarán el 10 por ciento del número de usuarios diarios.

El análisis del sector también ayudará enormemente en el ejercicio de calcular el tamaño del mercado. Se puede aprender a analizar un mercado en descubrimiento de clientes, fase 2, «Comprender a los clientes» (280), que describe herramientas y tácticas de análisis específicos para el canal web.

Hipótesis sobre la propuesta de valor (primera parte/físico)



Este paso comienza escribiendo en el lienzo la hipótesis sobre la propuesta de valor el producto o servicio que se ofrece a los clientes. Se deben incluir los detalles sobre el producto, sus características y ventajas, así como la visión a largo plazo que la empresa tiene para él y su primer producto viable mínimo. Ayuda pensar en la propuesta de valor como un contrato entre el cliente y la empresa en el que el cliente «contrata a» la startup para resolver un problema.

Hay que escribir una serie de resúmenes que reflejen las horas que los creadores del negocio han pasado pensando, debatiendo e ideando sobre el producto en tres áreas independientes y específicas:

- Visión sobre el producto.
- Características y ventajas.
- Producto viable mínimo (PVM).

El equipo de desarrollo de producto crea una gran parte del resumen del producto en una de las pocas veces que se les pide que participen en un ejercicio escrito. Deben poner sus hipótesis principales sobre la propuesta de valor en un papel y transformarlas en resúmenes con los que estén de acuerdo todos los directores.

Visión sobre el producto

Esta parte del resumen sobre la propuesta de valor recoge la visión de lo que se quiere que la empresa llegue a ser.

Con el tiempo, las empresas de éxito suelen ser más que un producto. ¿Cuál es la visión a largo plazo sobre la empresa? ¿Qué se quiere cambiar en última instancia? ¿Se va a conseguir con una serie de productos? ¿Cómo se puede expandir a mercados adyacentes? ¿Cómo se consigue que la gente cambie de comportamiento? ¿Cómo será el mundo a los tres años de la salida a escena? ¿Y cinco años después?

Es conveniente dar forma a una visión a largo plazo con una narración corta contada en forma de lista. Por ejemplo, en 1990 una compañía de software financiero podría haber descrito su historia de usuario de esta manera:

- Los consumidores odian conciliar sus talonarios de cheques.
- Creemos que podemos desarrollar un programa informático que simule un talonario.
- Se automatizarán todas las tareas aburridas y difíciles de las finanzas familiares.
- Los consumidores pueden utilizarlo para pagar las facturas a través de internet.
- Millones de personas empezarán a usar los ordenadores para hacer algo que nunca hacían antes.
- Hoy en día las empresas pequeñas emplean contables para mantener sus libros.
- Después de tener éxito con la automatización de los consumidores nos expandiremos hacia la creación de software financiero para pequeñas empresas.
- Millones de pequeñas empresas empezarán a utilizar los ordenadores para hacer algo que nunca hacían antes.

De repente, la visión de la empresa es clara gracias a unas simples viñetas. Y esta visión es fundamental porque el equipo de desarrollo de clientes tiene que pintar un cuadro para los primeros evangelistas de lo que será el producto en un año o dos.

Los primeros evangelistas compran la visión total y sólo por eso gastan dinero en un primer producto incompleto, con fallos y que apenas funciona.

En la visión a largo plazo, el equipo de producto especifica la fecha de entrega del PVM y de los productos adicionales o mejoras del producto hasta donde sean capaces de ver (de dieciocho meses a tres años). En las startups, esta cuestión por lo general provoca una respuesta del estilo de: «¿Cómo podemos pensar en las fechas siguientes si apenas conocemos la fecha de entrega del primer PVM?» Hay que tranquilizar al equipo de desarrollo de productos porque este primer calendario no se va a escribir en piedra.

Los primeros evangelistas compran la visión total y sólo por eso gastan dinero en un primer producto incompleto, con fallos y que apenas funciona. La visión debe convencer a todos los involucrados de que ésta es una oportunidad en la que merece la pena invertir millones de dólares y años de trabajo. Irónicamente, pocas startups terminan con productos que se parecen a los de su visión inicial.

Finalmente, nunca es demasiado pronto para pensar en cuestiones estratégicas:

- ¿Va a crear efectos de red? Un solo fax era inútil, pero se hizo más útil cuando lo compró más gente.
- ¿Se puede fijar un precio con un modelo predecible (suscripciones en vez de una venta única)?
- ¿Se puede retener/crear una barrera de salida para los clientes? Pensar en cómo se obtendrían los datos personales de Facebook o de su consultorio médico.
- ¿Puede tener márgenes brutos grandes?
- ¿La demanda es orgánica o requiere inversión en marketing? Las empresas con una demanda orgánica tienen modelos de negocio que no requieren un marketing caro. Pensar en Google,

eBay, Baidu, Skype, etc.

Características y ventajas del producto

Esta parte del resumen sobre la propuesta de valor recoge qué es el producto y por qué la gente va a utilizarlo o comprarlo.

Mientras que muchos ingenieros piensan que los nuevos productos dependen de sus características, la realidad indica que el producto es sólo uno de los muchos elementos para el éxito de una startup. La hoja de características de un producto es un documento de una página que contiene resúmenes de una o dos frases por cada una de las diez (o menos) características principales de la visión completa del producto (si hay alguna ambigüedad en la descripción de una característica en particular, incluir una referencia a un documento técnico más detallado).

Esencialmente, la hoja de características es el contrato entre el desarrollo de productos y el resto de la empresa. El mayor reto será decidir qué características van a crearse y en qué orden. El desarrollo del PVM marcará el orden inicial de prioridades. Y cuando el equipo salga a la calle, los clientes guiarán el proceso cuando empiecen a interactuar con la primera versión del PVM.

Hay que pensar que las características son lo que ingeniería está construyendo y las ventajas son el problema del cliente que se está tratando de resolver.

Las ventajas son el problema del cliente que se está tratando de resolver.

Una vez que se tenga la hoja de características se puede dar forma a una lista de ventajas del producto describiendo los beneficios específicos que ofrece *como si los vieran los clientes* (¿algo nuevo?, ¿mejor?, ¿más rápido?, ¿más barato?). A continuación se debe desarrollar una «historia de usuario». Esta breve narración explica *qué trabajo va a hacer el producto*. ¿Cómo va a resolver un problema que los clientes desean resolver, o va a satisfacer una necesidad que tienen? Lo ideal sería que el producto resolviera un problema crítico, ofreciera un beneficio convincente y atrayente para el consumidor o que resolviera una necesidad no expresada (¿ahorra dinero o tiempo?, ¿alivia un síntoma?, ¿es divertido, relajante, más rápido?, ¿es mejor?, ¿es más barato?). Una empresa de software para bancos podría describir su historia de usuario de esta manera:

- Los clientes siempre hacen largas colas en nuestro banco los viernes y el primer y último día del mes cuando vienen a cobrar o ingresar cheques o talones; se sienten frustrados y con frecuencia enfadados.
- Creemos que perdemos entre un cinco y un ocho por ciento de nuestros clientes como resultado de esa frustración.
- Podemos medir la pérdida de beneficios en alrededor de 500.000 dólares al año, significativa porque supone un siete por ciento del total.
- Este software de 150.000 dólares reduce a la mitad el tiempo que se necesita para hacer un ingreso y será aún más rápido en versiones posteriores.

Cuando se piensa en características del producto, hay que recordar que una propuesta de valor puede adoptar la forma de un producto de mayor rendimiento, o menos caro, o más fácil de comprar. Puede dirigirse a un nicho o segmento de mercado, o resolver problemas de forma nueva, diferente, más rápida o barata. A veces, el diseño físico o visual del producto, o incluso la propia marca, pueden ser lo suficientemente diferenciadores como para generar atención. Los productos no siempre resuelven problemas, aunque la mayoría de los que se comercializan lo hacen. Sin embargo, los productos de consumo con frecuencia atienden necesidades en otras áreas, tan diversas como los juegos online, las redes sociales, la moda y los automóviles.

Es normal que en marketing quieran describir las ventajas del producto, pero lo más probable es que no tengan datos sobre los clientes, sólo opiniones. En una startup, los socios fundadores y el desarrollo de productos suelen ser los que tienen los hechos. Por tanto, en este momento, la gente de marketing debería morderse la lengua y escuchar los supuestos que tiene el grupo de desarrollo del producto sobre sus características y sobre sus ventajas y beneficios exactos para los clientes. Estos beneficios pensados por ingeniería representan hipótesis que contrastar con hechos de clientes reales. En la fase 2, todos saldrán a la calle para recoger esta información directamente de los clientes.

Producto viable mínimo (PVM)

El PVM es la parte final de este primer resumen sobre la propuesta de valor. Consiste en una síntesis concisa del conjunto más pequeño posible de características que podrían funcionar como producto independiente resolviendo al menos el problema «principal» y demostrando el valor del producto.

El PVM es:

- Una táctica para recortar horas de ingeniería malgastadas.
- Una estrategia para poner el producto en las manos de los primeros evangelistas tan pronto como sea posible.
- Una herramienta para producir el máximo aprendizaje de los clientes en el menor tiempo posible.

Se debe iniciar el resumen sobre el PVM con la definición de lo que debe aprenderse y de quién. En el proceso de desarrollo de clientes nos entrevistaremos con un grupo muy reducido de primeros clientes visionarios y entusiastas para poder guiar a desarrollo de productos hasta que surja un modelo de negocio rentable. Cuanto antes esté en sus manos el PVM, antes se pueden obtener sus comentarios. En lugar de preguntar explícitamente a los clientes sobre la función X, Y o Z, se puede llegar a concretar el PVM preguntando: «¿Cuál es el problema más pequeño o menos complicado que el cliente nos pagaría por resolver?» Esta propuesta se opone a la queja típica sobre la necesidad de incluir más características, que a menudo se basa en lo que los competidores tienen o en lo que el último cliente visitado dijo.

El PVM es lo contrario de lo que la mayoría de los equipos comerciales y de marketing solicitan a sus equipos de desarrollo.

Uno de los objetivos del desarrollo de clientes es conocer lo

que no hay que enviar.

Las startups tienden a coleccionar una lista de características que, si se añadieran al producto, sólo conseguirían que lo comprara un cliente más. En seguida se elabora una lista de características de diez páginas para vender sólo a diez clientes. Y eso es un plan para el fracaso. El objetivo de desarrollo de clientes no es recoger las características de los clientes, sino conocer lo que no se puede enviar. La lista de características perfecta mide sólo un párrafo y puede venderse a miles o millones de clientes. Un principio básico del manifiesto del desarrollo de clientes es «menos es más». Se debe minimizar el número de funciones que no se utilizan poniendo un PVM en las manos de los clientes lo antes posible. Una regla fácil: «Sin nuevas características hasta que se haya terminado la búsqueda de un modelo de negocio.»

Hipótesis sobre la propuesta de valor 1: El PVM de baja fidelidad (web/móvil)



El resumen sobre el PVM es una síntesis concisa de las características web/móvil de baja fidelidad que se pueden agrupar en un único producto.

Los dos primeros pasos del PVM (la elaboración de la visión a largo plazo de la empresa sobre el producto y de la hoja de sus características y ventajas) son prácticamente idénticos a los descritos para el PVM físico en la sección anterior, por lo que no se repiten aquí (consultar las páginas 131-137). Revisar esos pasos y desarrollar esas hipótesis antes de continuar.

El PVM de baja fidelidad permite confirmar si se ha identificado con precisión un problema que preocupa a los clientes.

En los canales web/móvil, el PVM desempeña un papel aún más importante del que tiene en el canal físico. Enseña el producto a los compradores eventuales tan pronto como sea posible, incluso aunque continuamente se añadan nuevas características, funciones o gráficos. Un PVM de baja fidelidad puede ser tan simple como una única página web que recoja comentarios de los clientes sobre el problema que el producto intentará resolver. Para las startups basadas en la web que utilicen el desarrollo ágil y la implementación continuada, la fecha de entrega del PVM de baja fidelidad es básicamente el «primer día». Idealmente, en ese momento sólo será una aproximación al producto, tal como se encuentra ese día según el proceso de desarrollo ágil, es decir, con una forma creada «deprisa y sin pulir», sabiendo que esa forma va a evolucionar casi todos los días.

Incluso las primeras versiones del PVM deben incluir alguna vía para que los usuarios interesados puedan registrarse

o identificarse, habitualmente dejando sus direcciones de correo electrónico para recibir actualizaciones. Estos primeros usuarios serán útiles durante todo el proceso de descubrimiento de clientes y más allá.

Los canales web/móvil pondrán a prueba tanto los PVM de baja como de alta fidelidad. Los PVM de baja y de alta fidelidad se utilizan de manera muy diferente: el de baja fidelidad permite confirmar si se ha *identificado con precisión un problema que preocupa a los clientes* (a partir de visitas de los usuarios al sitio web, correo electrónicos recibidos, demos jugadas, etc.), mientras que el de alta fidelidad, que se detalla en la fase 3, permitirá confirmar más adelante si el producto está en el camino correcto para resolver ese problema (a partir de los pedidos recibidos, la permanencia en el sitio, las recomendaciones a otros usuarios, etc.). Más tarde, durante la validación de los clientes, cuando el PVM de alta fidelidad se presente a muchos más, éste debe verse y funcionar como si fuera un producto terminado. En conjunto, las pruebas con los PVM de baja y alta fidelidad ayudan a establecer el encaje producto/mercado.

Escribir una historia de usuario en lugar de una hoja de características

Crear una «historia de usuario» es importante en los canales web/móvil, en los que la competencia es intensa y los millones de productos y propiedades online a menudo hacen muy difícil «clavar» la diferenciación del producto. Por ejemplo: hay miles de sitios web para enfermeras y una historia de usuario puede ayudar a explicar la necesidad de otro nuevo. Aquí va una: hasta ahora, las enfermeras de quirófano tenían problemas para hablar unas con otras acerca de sus tensiones y de los problemas con los doctores por miedo a extender rumores o a desatar la ira de RRHH. Ahora «ORNurse» y «Nurseconfidential.net» permiten que estas enfermeras especializadas puedan:

- Interactuar y chatear anónimamente con sus iguales en todo el país y en otros sitios.
- Hacer preguntas a sus compañeras enfermeras sobre situaciones similares y pedir consejo.
- Obtener asesoramiento legal, de RRHH o de los profesionales clínicos de forma anónima.
- Enviar mensajes privados a personas con las que les gustaría hablar personalmente.
- Escribir comentarios anónimos sobre médicos, problemas o situaciones de pacientes específicos.
- Obtener un correo electrónico diario de resumen de lo que está pasando en el sitio web.

Aunque ésa no es exactamente una «lista de funciones», sí proporciona una buena referencia sobre la visión del producto, sus características y ventajas y por qué el sitio web atraerá a un público difícil de alcanzar.

Segmentos de clientes: La hipótesis quién/problema (físico)



Este resumen describe quiénes son los clientes (los tipos de clientes) y cuáles son sus problemas, necesidades o pasiones. Incluye cinco componentes:

- Problemas, necesidades o pasiones de los clientes.
- Tipos de clientes.
- Arquetipos de clientes.
- Un día en la vida del cliente.
- Mapa de organización y de influencias de los clientes.

El problema, la necesidad o la pasión de los clientes

Los productos se venden para resolver un problema o satisfacer una necesidad (ver la historia sobre el software de los cajeros de un banco en la Hipótesis sobre la propuesta de valor, página 135). Comprender problemas y necesidades implica comprender sus orígenes. Hay que salir a la calle para descubrir cómo viven los clientes el problema y por qué (y en qué medida) es importante para ellos. Hay que comprender el impacto del problema en la organización y la intensidad del dolor que causa a la empresa/familia/consumidor. Utilice una sencilla «escala de reconocimiento del problema» por cada tipo de clientes importante (figura 4.2). Los clientes hablarán de:

- *Un problema latente*: tienen un problema, pero no lo saben.
- *Un problema pasivo*: saben del problema pero no están motivados o no son conscientes de la posibilidad de cambio.
- *Un problema activo (o urgente)*: reconocen un problema o una pasión y están buscando una solución, pero no han hecho ningún esfuerzo serio para resolverlo.
- *Una visión*: tienen una idea para resolver el problema e incluso han improvisado una solución hecha por ellos mismos, pero estarían dispuestos a pagar por una solución mejor.

Hay que estudiar el problema. ¿El producto resuelve un problema fundamental de la misión de la empresa o satisface una necesidad principal del consumidor? ¿El producto es «fundamental» o un «estaría bien tenerlo»? Cuando un producto resuelve un problema de los que quitan el sueño a los clientes, o de los que hacen perder ingresos o beneficios, entonces las cosas mejoran definitivamente. Cuando realmente es de lo más innovador en la ciudad, ya sea física o virtual, hay que aprovechar la oportunidad. Las mejores startups descubren casos en los que los clientes han tratado de construir una solución por sí mismos (descubriendo a la vez un problema crítico y la solución ideal según los clientes). ¡Impresionante! Y lo único que resta es convencer al cliente de que si lo construyen ellos mismos, se estarían desviando a un negocio que no dominan en la mayor parte de las ocasiones (¡que casualmente es su nuevo negocio!).

Las mejores startups descubren casos en los que los clientes han tratado de construir una solución por sí mismos [...].

Por otra parte, no todos los productos solucionan problemas. Algunos proporcionan diversión o información, otros reconocimiento o relaciones. Las redes sociales no resuelven problemas y seguro que tienen millones de visitantes (satisfacen necesidades y deseos de los consumidores). Aunque sea por diversión o por puro placer, hay que reconocer que los consumidores necesitan una justificación para comprar.

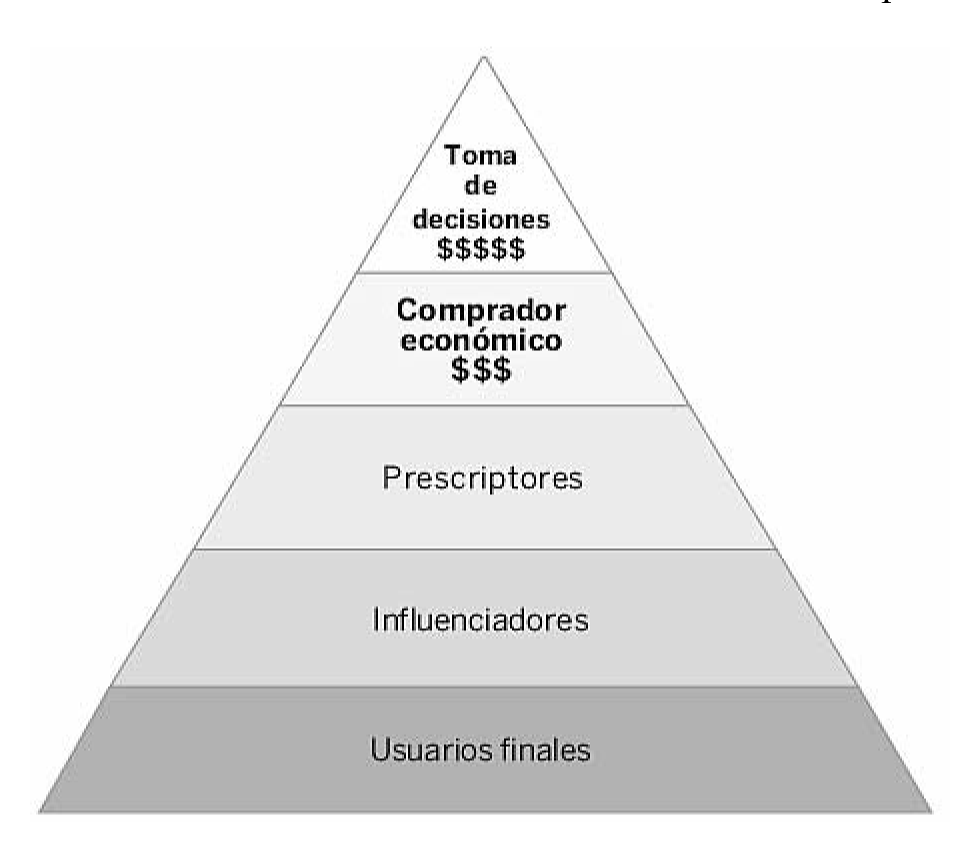
Después de identificar los tipos de clientes, se debe elaborar una hipótesis sobre sus necesidades emocionales y deseos. Hay que describir la forma de convencer a los clientes de que el

producto puede ofrecerles una recompensa emocional: glamur o reconocimiento, belleza, riqueza, prestigio, una relación apasionante o perder peso.

Tipos de clientes

Tanto si un cliente pasa su tiempo en una red social, compra un chicle, o un sistema de telecomunicaciones de un millón de dólares, cada venta depende de un conjunto de personas que toman decisiones. Por eso, el análisis de los clientes debe comenzar comprendiendo cuáles son los tipos de clientes posibles. Es probable que varias personas de diferentes categorías tengan problemas que un mismo producto pueda resolver o necesidades y ambiciones que pueda satisfacer. El descubrimiento de clientes identifica y contrasta estas categorías distintas. Los tipos de clientes son:

Usuarios finales: Los usuarios finales de un producto son los que pulsan los botones, tocan el producto, lo usan, les encanta y lo odian. El conocimiento amplio de sus necesidades y motivaciones es vital, sabiendo que este usuario final es el que a menudo no tiene la menor influencia en el proceso de venta o de adopción. Y así suele suceder habitualmente en las ventas corporativas complejas.



***Tipos de clientes** (figura 4.2).*

Influenciadores: A veces, la presión más poderosa sobre la decisión de compra de un cliente puede no ser algo que la startup haya hecho directamente, sino algo hecho o dicho por alguien que está al margen. En cada mercado o sector, virtual o real, un selecto grupo de individuos pioneros marca las tendencias, estilos y opiniones. Se puede hacer la prueba y preguntar a cualquier diseñador de moda famoso cuándo una estrella de cine viste sus prendas para los Óscar. O se puede pensar en el efecto de miles de usuarios cuando hacen clic en su botón «Me gusta» de Facebook o tuitean acerca de un producto, anuncio o servicio. A veces, los influenciadores son blogueros o expertos a

sueldo de empresas de investigación de mercado. Pueden ser niños o famosos que visten a la última moda.

Por tanto hay que incluir la lista de influenciadores externos y pensar en cómo se les va a alcanzar. Productos gratis, sueldo, eventos VIP, ordenadores gratis y accesos gratuitos son algunas de las muchas opciones.

Prescriptores: También influyen en las decisiones de compra, pero difieren de los influenciadores ya que sus opiniones pueden confirmar o deshacer una venta. Un prescriptor podría ser un blogger muy conocido que hablase maravillas de un nuevo juego online, un jefe de departamento que diga que cualquier PC nuevo debería ser Dell, el comité de un hospital que aprobara la compra de un nuevo dispositivo médico o un cónyuge con un gusto muy fuerte por una marca. También puede ser una fuerza externa, como los informes del Gartner Group, de Forrester Research, de Martha Stewart o de alguna organización reconocida de protección de los consumidores.

Compradores: Ellos se posicionan más arriba en la pirámide de la toma de decisiones y a menudo controlan o aprueban la compra o el presupuesto (¡es importante conocer a esta gente!). Pueden ser vicepresidentes corporativos, directivos, compañías de seguros que emitan órdenes de pago de siniestros, adolescentes con capacidad de compra, o cónyuges con un presupuesto para las vacaciones.

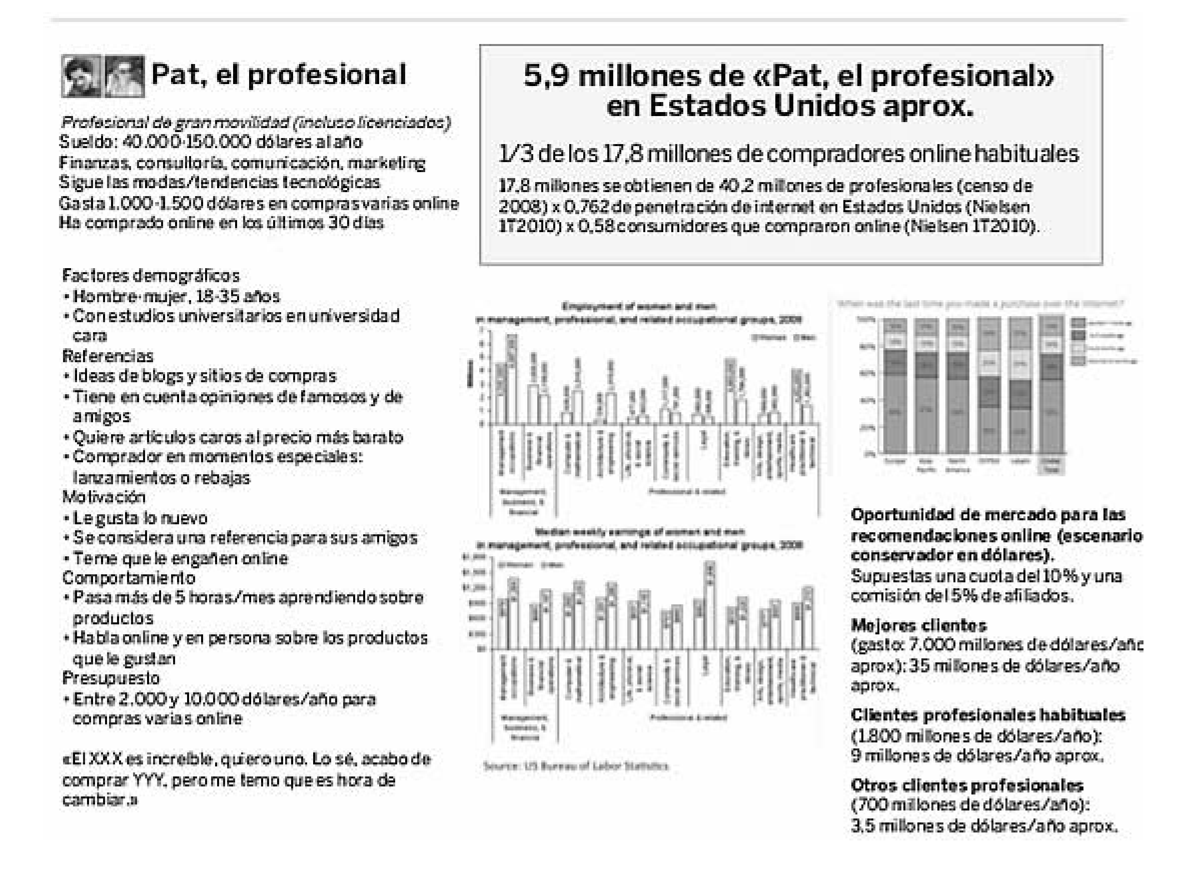
Responsables de la decisión: Pueden ser los compradores o quizá están aún más arriba en la jerarquía de toma de decisiones. Los responsables son quienes imponen finalmente su criterio en la compra y a veces se les llama responsables últimos (por sus siglas en inglés, UDM, Ultimate Decision Makers), ejecutivos responsables (por sus siglas en Inglés, VITO o Very Important Top Officers), o tal vez «mamá», «papá» o «cariño». Muy importante: hay que entender sus motivos.

Saboteadores: Pueden esconderse en cualquier lugar (como hacen los saboteadores) y tienen nombres como director financiero, director informático, hijo, cónyuge o responsable de compras con «amigos». Pueden encontrarse en los departamentos de planificación estratégica o en su propia casa y su veto puede ralentizar las cosas hasta el extremo. Hay que encontrarlos e identificar dónde se esconden o dónde aparecerán en el proceso de decisión. Más tarde, durante la validación de clientes, conocer a todos los jugadores en detalle será esencial. Por ahora, basta con entender que un cliente es alguien más complejo que un único individuo.

Arquetipos de clientes

¿Recuerda el dicho «una imagen vale más que mil palabras»? No hay mejor manera de que el equipo de la startup visualice a sus clientes objetivo que tomarse el tiempo suficiente para describir cada uno de los tipos de clientes clave (como mínimo al usuario final y al responsable). Y por lo menos hacer algunos bocetos o garabatos. Los arquetipos de clientes ayudan al equipo a visualizar quién va a comprar o utilizar el producto y ayudan a cristalizar la estrategia de producto, de adquisición de clientes y más.

Segmento de clientes: Consumidores profesionales que compran habitualmente online.



Arquetipo de cliente *(figura 4.3).*

En ventas B2B, ¿el usuario final trabaja en un despacho, en cualquier mesa o en una sala de calderas? ¿Se pasa el día viajando, es un comercial, o es el que lleva los números? ¿El responsable se sienta en un despacho principal, es una científica de un laboratorio de investigación con una pared llena de títulos y premios de prestigio, o está en la sala de producción?

Para entender más acerca de los arquetipos de los clientes y de cómo se emplean, se puede revisar una descripción detallada en la siguiente sección, «Clientes/orígenes-web/móvil». Después, se debe crear una visión completa de cada arquetipo de los clientes clave, empleando para ello los datos recogidos.

Los arquetipos de los consumidores son generalmente más fáciles de crear que los de las empresas, en las que las relaciones son mucho más complejas. Hay que identificar tantas hipótesis sobre los perfiles demográfico y psicográfico de los compradores como sea posible. ¿El comprador es rico, le gusta la moda, practica deporte, come sano? ¿Está casado, tiene mascota y niños pequeños o adolescentes? ¿Vive en una casa, en un apartamento o en un camping? Estas características influyen en muchos componentes del modelo de negocio, incluyendo las relaciones con clientes, los canales y el modelo de generación de ingresos.

Un día en la vida del cliente

Una de las mejores maneras de entender a los clientes, ya sean consumidores o empresas, es descubrir cómo «trabajan» y anotarlo, describiendo uno de los días de su vida.

[...] descubrir cómo «trabajan» y anotarlo, describiendo

uno de los días de su vida.

En el caso de que los clientes sean empresas, este paso requiere un conocimiento profundo de la empresa objetivo en muchos niveles. Utilicemos como ejemplo la venta de software a un banco. Cómo funciona un banco no es algo que descubrirá cobrando un cheque. Hay que saber cómo se ve el mundo desde la perspectiva de un banquero. Para empezar, ¿cómo pasan sus días los usuarios finales potenciales del producto (los empleados de la oficina)? ¿Qué productos usan? ¿Cuánto tiempo pasan utilizándolos? ¿De qué forma cambiará su vida cuando tengan el producto de la startup? A menos que alguien del equipo haya sido empleado de una oficina de banco, estas preguntas hacen que cualquiera se sienta perdido, pero ¿cómo se puede conseguir vender un producto a un banco para resolver los problemas de sus empleados si no se entiende cómo trabajan?

(Si no se es un vendedor experimentado, esta idea de salir a la calle puede parecer intimidante. La sección «Salir a la calle» del descubrimiento de clientes, capítulo 5, describe cómo preparar las primeras reuniones.)

Probemos a realizar el mismo ejercicio desde la perspectiva de los directores de sucursal. ¿Cómo pasan el día? ¿Cómo les afectaría el nuevo producto? Volvemos a realizar el ejercicio, esta vez pensando en presidentes de bancos. ¿Qué diablos hacen? ¿Qué es lo que leen? ¿Quién influye en sus decisiones? ¿De qué manera les afecta el nuevo producto? Y si se está instalando un software que se conecta a otro que el banco ya tenía, ¿es necesario tratar con el departamento de sistemas? ¿Cómo pasa el día la gente de sistemas? ¿Qué otro software emplean? ¿Cómo están configurados los sistemas actuales? ¿Quiénes son sus proveedores preferentes? ¿Esperan con confeti y champán a otro nuevo proveedor con un nuevo producto?

Las respuestas son fáciles. Hacer las preguntas correctas es lo difícil.

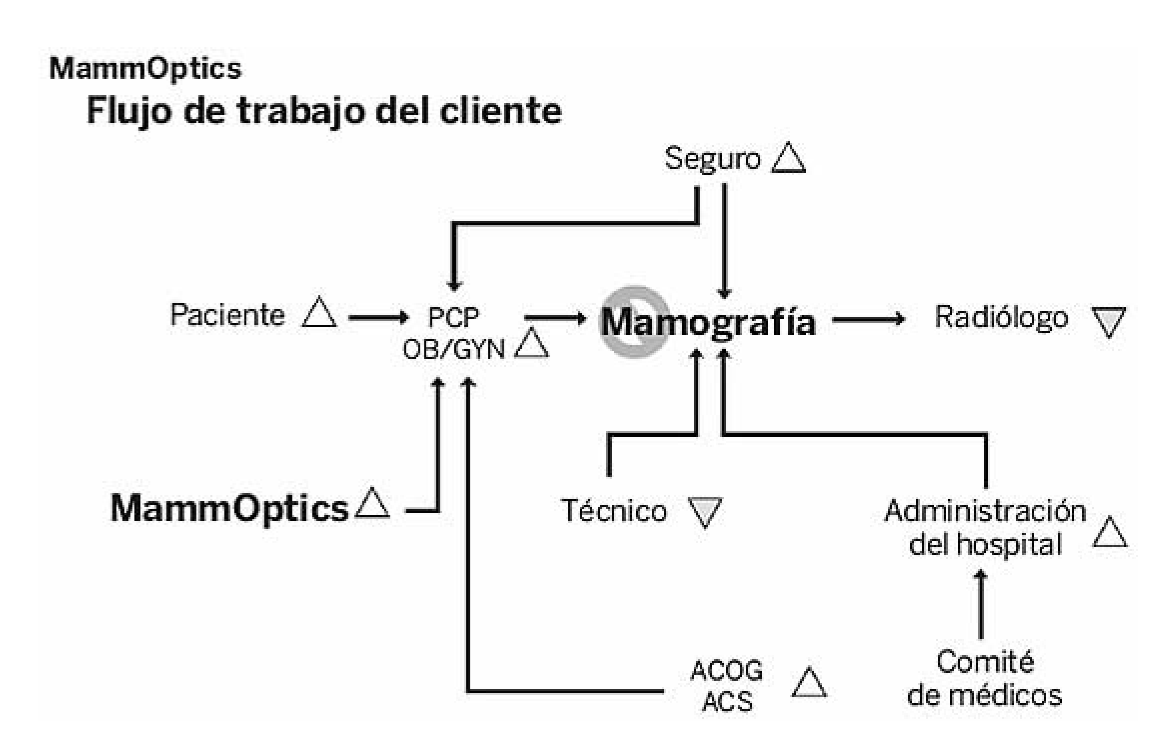
Los productos que se venden a las empresas se compran porque resuelven problemas, por lo que se requiere un conocimiento profundo del comprador. Si se están vendiendo herramientas de punto de venta a un minorista, por ejemplo, ¿puede alguien del equipo trabajar detrás de un mostrador unos días? No hay mejor manera de conocer que arremangarse y ponerse manos a la obra. Hay que aprender cómo los usuarios potenciales resuelven hoy sus problemas, virtual o realmente, y cómo lo harían con el nuevo producto. ¿Qué les motivaría a comprar? Y dibujar un cuadro auténtico y concreto de un día en la vida del cliente, así como realizar la investigación en el mismo lugar donde trabajan o se divierten, no en la sala de reuniones de la empresa o en un Starbucks próximo.

Finalmente, de nuevo en nuestro ejemplo sobre bancos, ¿cuáles son las tendencias del sector bancario? ¿Existe un consorcio entre los bancos y el sector del software? ¿Existen ferias de software bancario? ¿Quiénes son los analistas del sector? A menos que se venga del mercado objetivo, esta parte del resumen cliente-problema debe incluir algo más que un montón de signos de interrogación. Pero esto es normal. Durante el desarrollo de clientes resulta que las respuestas son fáciles, pero lo

verdaderamente difícil es hacer las preguntas correctas. Es necesario salir y hablar con los clientes, con el fin de llenar todos los espacios en blanco del resumen cliente-problema.

Para un producto para los consumidores se puede aplicar el mismo ejercicio. ¿Cómo resuelven los consumidores sus problemas hoy? ¿Cómo resolverían sus problemas con el nuevo producto? ¿Serán más felices? ¿Más inteligentes? ¿Se sentirán mejor? ¿Se sabe qué les hará comprar?

El examen final no se produce hasta que se vuelva de la calle y, en reuniones con el equipo de desarrollo de producto y con los otros socios fundadores, se dibuje una imagen auténtica y concreta de un día en la vida del cliente.



Un ejemplo del mapa de la organización/influencias *(figura 4.4).*

Mapas de organización/influencia

Y comprendiendo un día típico del cliente es posible darse cuenta de que, salvo en casos excepcionales, la mayoría de los clientes no actúan por sí mismos. Los consumidores interactúan con amigos y familiares, y los empleados interactúan con sus compañeros. Se hace necesario entonces concretar las personas que podrían influir en las decisiones de compra del cliente y dibujar un diagrama orientativo sobre el cliente potencial y todas las situaciones que le influyen. También hay que mostrar el impacto del nuevo producto en su trabajo o vida personal día a día. A continuación, hay que incorporar al mapa a las personas que potencialmente influyen en el usuario. En una gran empresa, el diagrama es complejo, con muchas incógnitas iniciales.

Hipótesis sobre segmentos de clientes: Orígenes/conectividad (web/móvil)



Cuando se complete este resumen, se habrá desarrollado un arquetipo de clientes y se podrán decir cosas como: «Creemos que la mayoría de nuestros clientes tienen entre dieciocho y veinticinco años, saben de tecnología, son jóvenes profesionales que viven en la ciudad, utilizan Mac y pasan dos horas al día en Facebook» o «El 25 por ciento de los clientes leen las revistas *Science* y *Nature* religiosamente y buscan una forma mejor de hacer los pedidos de los reactivos químicos y suministros de su laboratorio». Se podrá entender y esbozar un día en la vida del cliente y dibujar un mapa de influencias de la web sobre el consumidor.

Pero, primero, se debe revisar el apartado de hipótesis sobre «segmentos de clientes (físico)» anterior.

El arquetipo del cliente: una guía para saber quiénes son los clientes

Un arquetipo de cliente combina todo lo que se sabe acerca de los clientes o usuarios «más típicos» en un o más perfiles completos (naturalmente no todos los clientes se parecerán a este «promedio»; de hecho, es más que probable que existan varios arquetipos).

La imagen se crea recopilando información demográfica y sobre el comportamiento de los clientes (para más ayuda, consultar «Comprender a los clientes», en «Descubrimiento de clientes, fase 2», 280). Se pueden emplear Google Trends, Google Insights y los anuncios de Facebook para conocer los datos demográficos de los clientes web/móvil. Y Crunchbase para saber a quién están vendiendo los competidores. Hay que entrevistar a personas que se pueden parecer a sus clientes potenciales para entender quiénes son, qué hacen y cómo se comportan. Ayuda buscar estudios, reportajes e informes sobre los consumidores objetivo. Y estudiar las opciones que emplea la competencia cuando necesitan publicidad y cobertura de prensa, y sus informes anuales. Lo más importante es seguir actualizando el arquetipo a medida que se aprende más sobre los clientes con el tiempo.

Arquetipos destacados	Guía de adquisición de clientes
Edad 40-55, de altos ingresos	Utilice anuncios tipo banner en masa, campañas textlink
Dos profesionales que trabajan	No anunciar o promover durante la jornada laboral; ineficiente
Comprar productos gourmet frescos	Llegar a estos blogueros, copromoción con los sitios de comida gourmet
Conducir coches de lujo	Considere ofertas de copromoción de sitios web de automóviles de gama alta
Son viajeros de negocios frecuentes	Enviar comunicados de prensa para viajar, sitios web, blogueros
Cocineros sólo los fines de semana	No ejecute AdWords durante la semana para ahorrar dinero, enviar correo electrónico en masa, tuits, textos jueves y viernes
Entretener a los amigos en casa a menudo	Copromoción con la casa, lugares de entretenimiento, blogs

Guía para la utilización de arquetipos de clientes para definir la estrategia *(figura 4.5).*

¿Sus clientes objetivo o usuarios son altos ejecutivos, niñeras o jugadores adolescentes? ¿Habitantes de barrios periféricos o del centro? ¿Solteros o casados? Hay que reunir la mayor cantidad de detalles posible. ¿Qué edad tienen? ¿Cuánto ganan? ¿Cuánto tiempo de ocio tienen normalmente y cuánto dinero gastan? ¿Qué dispositivo web/móvil utilizan: sobremesa, portátil, iPad o teléfono inteligente o todos? ¿Son solitarios o pesos pesados de las redes sociales, o comparten sitios e información generosamente con los demás? ¿Cuando están conectados, están solos en casa o en el colegio? Se puede utilizar el ejemplo detallado de la figura 4.5 como guía cuando se desarrollen los arquetipos.

«Un día en la vida»: una guía sobre lo que hacen los clientes

¿Cuánto tiempo pasan sus clientes conectados al día? ¿Se conectan desde su escritorio, desde un portátil o desde un dispositivo de mano en el camino a casa? El éxito depende de convertirse en una parte habitual del día a día del cliente, ya sea para proporcionar información, para permitirle acceder a las redes sociales, jugar o comprar online. Pero ¿cuál es el origen del tiempo «recién descubierto» que van a pasar en el nuevo sitio web o que van a dedicar a la nueva aplicación? ¿Van a dormir menos? ¿Van a pasar menos tiempo en Facebook o eBay? ¿Van a pasar menos tiempo perdiendo el tiempo en el trabajo para dedicárselo al nuevo sitio?

[...] ¿cuál es el origen del tiempo «recién descubierto» que van a pasar en el nuevo sitio web o que van a dedicar a la nueva aplicación?

Hay que conocer cómo se enteran los clientes de los nuevos productos. ¿Son lectores habituales de revistas técnicas o de revistas del corazón y prensa rosa, de sitios de comentarios sobre juegos, o de *feeds* de noticias? ¿Utilizan Twitter con frecuencia, leen tuits de dos personas o de cincuenta? ¿Mandan mensajes de texto dos veces al día o cien, y a quién? ¿De dónde obtienen información sobre productos en general y sobre productos como el de la startup, con qué frecuencia y durante cuánto tiempo?

¿Dónde se encuentra a los clientes? En la web, los clientes pueden estar en cualquier parte: en sitios web especializados o nichos, leyendo blogs, en Facebook y otras redes sociales, o en sitios de noticias de sociedad. Podrían estar tuiteando o leyendo tuits, enviando mensajes de texto o participando con otros clientes en foros, wikis, etc.

Destacados «un día en la vida»	Orientación de la adquisición de clientes
Menos de 15 min/día en las redes sociales	Facebook, las redes sociales, una prioridad baja de marketing
3 textos diarios, la mayoría con cónyuge	Olvídese de Twitter para este público
Leer revistas de cocina, sitios	Importancia de la prensa, revistas escritas: recetas, notas de prensa, etc.
Vigilancia de celebridades chefs 2-3/semana	Trate de llevar a los fundadores como invitados en shows, copromoción
Una hora al día en los sitios de noticias de lectura	Alcance alimentos/editores de estilo de vida en las publicaciones de noticias
20 min/día en línea no para el trabajo	Prueba antes de gastar en campañas de correo electrónico, y de publicidad en línea
45 min/día escuchando NPR	Considere la posibilidad de patrocinios de fin de semana, enviar comunicados de prensa, llamadas, etc.
Hablar/correo electrónico 15-20 con los mismos amigos	Proporcionar recetas, ideas, descuentos para enviar a los amigos

Guía para la utilización de «Un día en la vida» para definir la estrategia *(figura 4.6).*

Es conveniente crear un «día en la vida» del cliente con períodos de 15-30 minutos desde el momento de despertarse hasta la hora de irse a dormir, prestando especial atención al tiempo empleado con dispositivos web/móvil, especificando no sólo el dispositivo sino también lo que el cliente está haciendo realmente en el dispositivo y durante cuánto tiempo: mandando mensajes de texto a sus amigos, leyendo blogs (cuáles), jugando (a qué), comprando zapatos (dónde) o subiendo fotos de su gato en Facebook.

Se puede usar el ejemplo detallado de la figura 4.6 como guía cuando se desarrollen los «día en la vida».

Es conveniente resumir el arquetipo y el «día en la vida» en un formato escueto tipo lista de puntos (viñetas). Estudie los datos incluidos en cada punto para evaluar el valor potencial de las actividades que se realizarían para «captar» clientes cuando se definan a continuación las hipótesis sobre las relaciones con clientes. Las figuras 4.5 y 4.6 ofrecen un ejemplo sobre una empresa que vende cursos de cocina descargables para gourmets dirigidos a parejas que trabajan, que cocinan juntos y que tratan de hacerlo de manera creativa.

Cuando se completen el arquetipo y el «día en la vida» de los clientes se conocerá a quiénes se parecen, lo que hacen con sus días y cómo encontrarlos.

Ese ejemplo ilustra cómo la información sobre el arquetipo y el «día en la vida» pueden ayudar a focalizar la actividad de «captación de clientes». Y aunque realmente no existe la posibilidad de dirigir las acciones de marketing de forma perfecta en el caso del gran público, afinar cada acción destinada a «conseguir clientes» para «pescar donde están los peces» ayuda a maximizar el rendimiento de cada dólar invertido en las relaciones con los clientes.

Así se crea un mapa de influencias de la web sobre los consumidores

En el mundo web/móvil, los mapas de influencias (descritos en la página 148) son tan enormes y complejos como influyentes. Como parte del proceso de venta, ayuda pensar en la cantidad de formas que existen para influir online en un

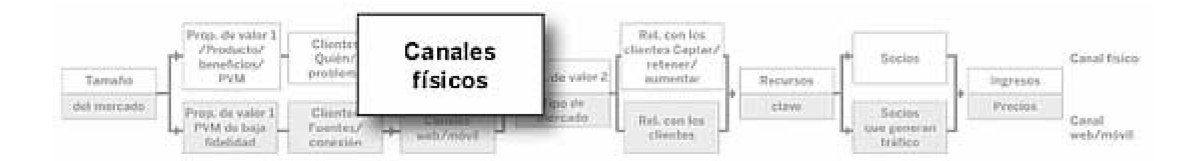
consumidor y cómo los esfuerzos de la startup pueden también influir en los que aparecen como influenciadores. Los «puntos» del mapa de influencias virtual incluyen blogs y chats, sitios web con un reconocimiento, redes sociales, expertos y sitios derivados y de referencia. Además de permitir una exposición directa, todos estos influenciadores suelen ser fuente importante de clics de «búsquedas naturales» que llevan gente al sitio web.

		Nuestro acceso	
		Difícil	**Fácil**
Alcance de la audiencia	**Alto**	• Google SEO • Huff Po, AOL, medios masivos • Blogs reconocidos	• Google AdWords • Otros PPC • Textlinks
	Bajo	• Comunidades privadas • Sitios académicos	• Pequeños blogs • Páginas de amigos en Facebook • Mi timeline de Twitter

Mapa de influencias de la web sobre los consumidores *(figura 4.7).*

Por último, las aplicaciones web/móvil pueden tener varios segmentos de clientes en un mercado multilateral. En este caso, «clientes» pueden ser los usuarios que no pagan nada por el producto o servicio sino que proporcionan un valor que el proveedor puede revender a otros. Google es el ejemplo típico de «mercado multilateral»: miles de millones de «clientes» buscan en Google de forma gratuita y millones de anunciantes pagan para llegar a ellos. La mayoría de las redes sociales y de los sitios de contenido operan de esta manera.

Hipótesis sobre canales (físico)



El resumen sobre los canales describe cómo llega el producto desde la empresa a los clientes.

La diferencia entre los canales físico y web/móvil es fundamental. En los primeros, los bienes físicos pasan de un muelle de carga a un cliente o a un punto de venta. En los otros, la intervención humana no es necesaria ya que el producto se ofrece y se vende virtualmente (si el producto además son bits, entonces se vende y se envía online).

Los canales físicos han estado presentes desde hace siglos. Es un «cliente intermedio» con el que la startup tiene que tratar y las barreras pueden ser significativas: alto coste, tiempos prolongados, falta de control y falta de promoción, por nombrar algunas. Sin embargo, la recompensa puede ser grande. En el siglo XX, la distribución física fue especialmente importante. En aquel entonces, el grueso de lo que se distribuía se vendía en Walmart, que recibe a 20 millones de

estadounidenses todos los días.

Analizar si el producto encaja en el canal.

La mayoría de las empresas hoy utilizan tanto los canales web/ móvil como los físicos. Por ejemplo, incluso con unas 10.000 tiendas físicas enormes, Walmart también invierte enormemente en walmart.com, un canal alternativo, como la mayoría de los minoristas de implantación nacional. La mayoría de las estrategias de canal, en especial para artículos físicos, hoy utilizan los canales físicos y web/ móvil. Pero tanto si una empresa emplea uno u otro tipo, debe generar demanda entre los clientes y dirigirla al canal de ventas. Los canales físicos y web emplean actividades muy diferentes de creación de demanda.

Diferentes canales de ventas admiten distintas bandas de precios. Por ejemplo, un vendedor de software para empresas tiene que hacer más de 1,5 millones de dólares en ventas anuales. Por otro lado, pocas aplicaciones de smartphone se venden por más de 10 dólares, menos el 30 por ciento típico de las app stores. Otros comercios electrónicos como Amazon y Bestbuy.com habitualmente venden productos por un valor unitario de centenares o miles de dólares, y a veces se quedan con hasta la mitad de esos ingresos brutos.

Es importante asegurarse de que se tienen en cuenta todos los costes del canal en la hipótesis de precios, ya que muchos canales cobran por la distribución y la promoción, y a veces por colocar los productos en los lineales y estanterías o por devolver a la empresa mercancía no vendida. La selección de canales cambia el modelo de generación de ingresos de la empresa, a menudo completamente, por lo que es necesario revisar y actualizar la hipótesis sobre generación de ingresos teniendo en cuenta el impacto de la selección del canal en los costes e ingresos netos de la empresa (siempre se debe calcular los ingresos «netos», teniendo únicamente en cuenta los ingresos que llegarán a las arcas de la empresa una vez descontados todos los costes asociados).

Alternativas de canales físicos

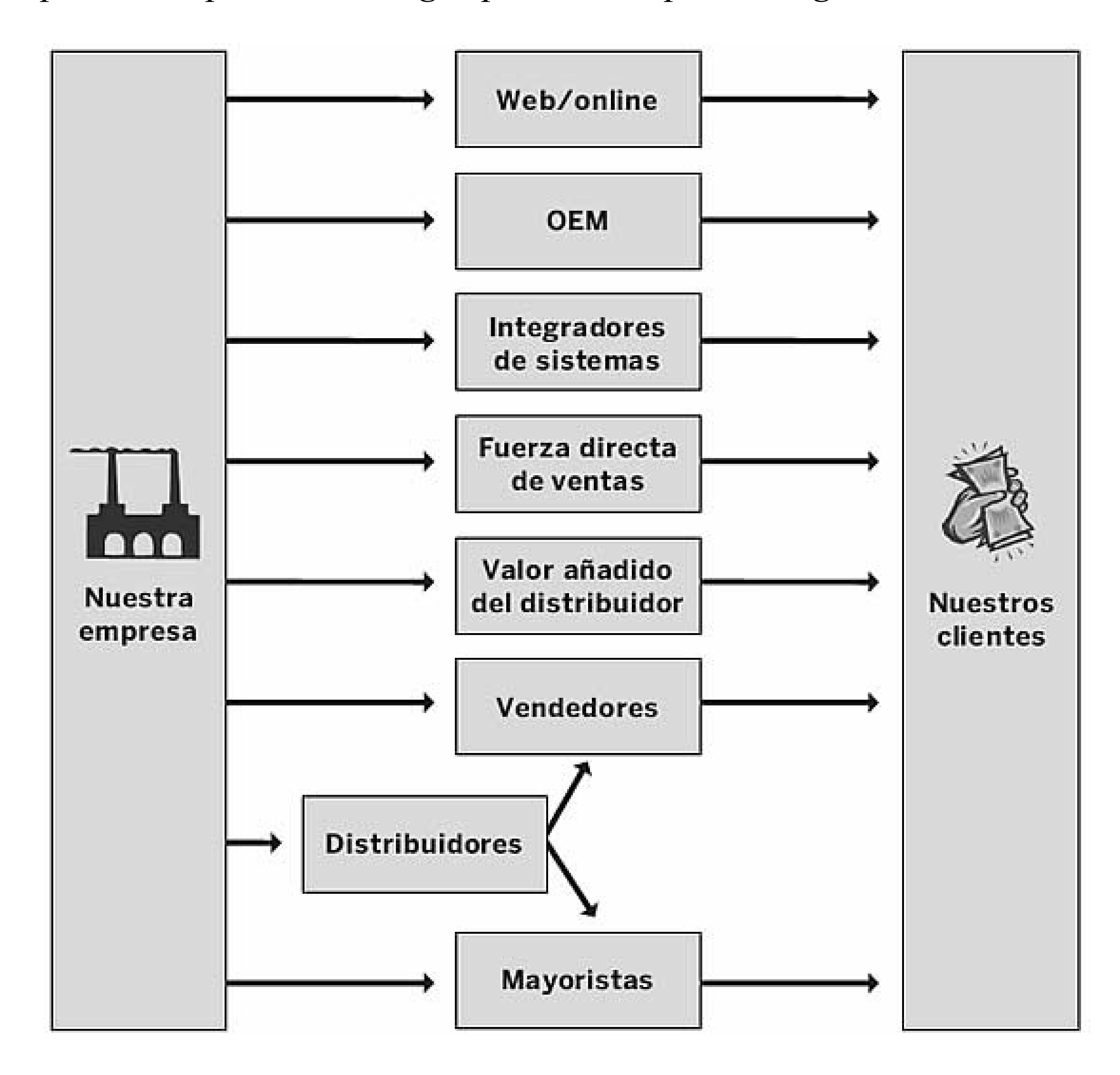
Cada canal físico de distribución tiene su propio conjunto de fortalezas, debilidades y costes. Algunos canales son «indirectos», cuando una empresa vende a unos intermediarios llamados a veces «revendedores» (mayoristas, revendedores de valor agregado, distribuidores, etc.), que luego venden a un usuario final. Por ejemplo, cuando un fabricante de dispositivos portátiles para videojuegos quiere emplear las jugueterías locales independientes como canal, esas tiendas de juguetes tienen que comprar las mercancías a un mayorista local o nacional. La empresa puede llamar al mayorista pero posiblemente no puede permitirse el lujo de visitar cada juguetería independiente de Estados Unidos. En general, la distribución física es tan compleja como costosa. A continuación presentamos algunas de las alternativas más comunes.

Venta directa: Éstos son los vendedores y comerciales que una empresa emplea para atender a los usuarios finales (consumidores o empresas) o vender a otros revendedores.

Fortalezas: Control y visibilidad excelentes; fuerza de ventas concentrada en/dedicada a

vender los productos de la empresa.

Debilidades: Alternativa más cara, en la que es difícil encontrar talentos y aún más difícil de dirigir. El precio del producto/margen puede no soportar el gasto.



Alternativas de canales físicos de distribución *(figura 4.8).*

Vendedores independientes: Los comerciales y representantes independientes trabajan para varias empresas de un canal o de una cadena, por lo general en un área geográfica (aunque algunas empresas de representantes son nacionales). Generalmente representan líneas de productos compatibles, pero no competencia. A menudo trabajan a comisión y con menos frecuencia con anticipos o por porcentajes de venta individual.

Fortalezas: Forma rápida de conseguir una distribución nacional con un coste variable y poca inversión por adelantado.

Debilidades: Son leales al cliente, no a la empresa que vende; realmente son más un medio que un agente de ventas proactivo.

Integradores de sistemas/revendedores de valor agregado (VAR): A diferencia de los vendedores independientes, los integradores de sistemas/VAR sí agregan valor a los productos que venden (consultoría, instalación o integración con productos adicionales de otros fabricantes). Estas organizaciones venden B2B principalmente en sectores tecnológicos. Los integradores de sistemas pueden ser tan pequeños como una consultora de sistemas local con uno o dos profesionales o redes

globales como Accenture o IBM.

Fortalezas: Forma rápida de conseguir una distribución nacional y una «integración total del producto y su instalación» con un coste variable sin gasto inicial para la empresa.

Debilidades: Son leales al cliente, no a la empresa que vende; son más bien un medio que un agente de ventas proactivo. Requieren un cuidado y atención inmensos, por ejemplo, promociones, llevarles de la mano, formación e incentivos y por lo general tienen el reto de organizarse para dar una cobertura nacional coherente. Son difíciles de motivar.

Distribuidores/mayoristas: Los productos con un volumen medio y bajo de negocio y para consumidores se venden a través de distribuidores (intermediarios entre el fabricante y el minorista que no hacen más que almacenar el producto localmente y ponerlo a disposición de los comercios de la zona en cantidades modestas). Algunos distribuidores (CDW para informática, ARROW para componentes electrónicos, McKesson para productos farmacéuticos) son de implantación nacional y llevan literalmente miles de artículos. Es difícil y costoso conseguir que un distribuidor promocione un determinado producto.

Fortalezas: Ofrecen atención personalizada y pueden exhibir y promocionar los productos que les gusten.

Debilidades: Caro. Generalmente tienen una mentalidad de «recogedor de pedidos» y rara vez se alían con el fabricante para comercializar/promocionar un producto. Pueden tener la posibilidad de devolver el producto. Por lo general no pagan hasta que el producto se haya vendido finalmente.

Minoristas (es decir, comercios o tiendas): A diferencia de un distribuidor, un comercio compra el producto. Venden tanto a empresas como a consumidores, y suelen ser independientes o pequeñas cadenas que exhiben y promocionan una selección generalmente limitada de productos. Por lo general, marcan márgenes grandes (a menudo el doble del coste, llamado «margen bruto») sobre el precio del mayorista para compensar unos costes operativos más elevados y ventas inferiores. Los comercios rara vez tratan directamente con «la fábrica» (la startup) y compran sus artículos a un distribuidor o intermediario similar, en cantidades más pequeñas como, por ejemplo, Costco. Los productos de consumo también se siguen vendiendo en tiendas de alimentación y de barrio.

Fortalezas: Ofrecen atención personalizada y pueden exhibir y promocionar los productos que les gusten.

Debilidades: Es difícil y costoso construir un nuevo negocio con minoristas como canal principal.

Gran distribución (grandes almacenes, hipermercados, etc.): En Estados Unidos, cadenas nacionales desde Walmart a Costco o desde Home Depot a 7-Eleven mueven cantidades enormes de mercancías hacia los consumidores. Como resultado, ejercen una gran influencia sobre los fabricantes y extraen su «trozo del pastel» marcando a menudo márgenes del 50 por ciento del precio de venta al público por llevar un producto. Rara vez lanzan nuevos productos sin haber tenido éxito con las «pruebas de mercado» que hayan realizado en un número pequeño de tiendas. Y cuando una prueba tiene éxito, la cadena pide «anticipos brutales», del orden de decenas de miles de dólares

(además de su margen), por acceder a exhibir el producto.

Fortalezas: Distribución masiva y potencial de publicidad/marketing.

Debilidades: Mucho tiempo para poder vender a través de ellos (a veces un año o más), coste extremadamente alto, poco control sobre el marketing y menos posibilidades de influencia. Pueden tener el derecho de devolver meses después los productos no vendidos. Pagan dolorosamente tarde, a veces se toman seis meses o más.

Fabricantes de equipos originales (OEM): Los OEM compran un producto para hacerlo parte de su producto más grande. Un fabricante de PC compra unidades de disco duro, semiconductores, circuitos y teclados a decenas de fabricantes, y los combina en un producto que suele ser más complejo que luego vende a los usuarios finales. Una startup debe tener en cuenta:

La marca de la startup, su imagen y su identidad quedan incluidas en el producto del OEM y a menudo son invisibles para el usuario final (Intel Inside es una rara excepción de componentes cuya marca y reputación añaden valor); el éxito de la startup depende completamente del éxito del producto del OEM, no del producto de la startup; y la interpretación del OEM de las necesidades del cliente, sus problemas y sus reacciones pueden influir en la interpretación de esas mismas necesidades por parte de la startup.

Fortalezas: Potencial de enorme volumen de ventas.

Debilidades: Por lo general, márgenes bajos, ninguna ventaja de «branding» o beneficio de marca y ninguna visibilidad para la startup.

¿Qué canal se debe utilizar?

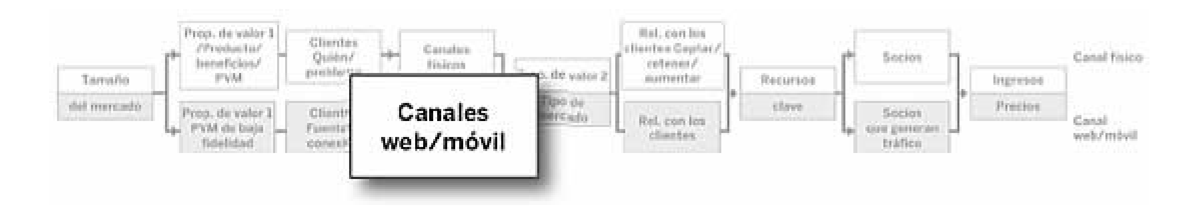
Un error lamentable de muchas startups es extralimitarse en los esfuerzos que dedican inicialmente a los canales. Hasta que la empresa no haya completado la validación de clientes se debe escoger el canal que presente el mayor potencial de ventas y centrarse en él, con exclusión de todos los demás. La empresa sigue probando y ampliando sus hipótesis concentrándose en aprender. No hay que tratar de lanzar un producto a través de venta directa, de una cadena de tiendas y de envíos por correo a la vez, ya que es casi imposible tener éxito en los tres canales. La gran excepción es, por supuesto, el lanzamiento empleando un canal físico con apoyo simultáneo de marketing web (y algunas veces, ventas web).

Las decisiones sobre canales y fijación de precios están relacionadas entre sí, por lo que es recomendable desarrollar las hipótesis sobre el canal a la vez que se trabaja en las hipótesis sobre la generación de ingresos y la fijación de precios (página 238). Por ejemplo, la distribución a través de minoristas reduce muchísimo los ingresos de la empresa mientras que la venta directa puede captar más ventas pero lo hace más lentamente. Para determinar qué canales elegir, se pueden tener en cuenta estos criterios:

- ¿Existen hábitos de compra/prácticas ya establecidos para la categoría del producto?
- ¿El canal fortalece el proceso de venta? ¿A qué coste para la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas relacionados con los precios y otras cuestiones que se plantean en la venta del producto?

Las startups rara vez consiguen acertar con la estrategia de canal desde el primer momento. Por ejemplo, la mayoría de las startups de tecnología suponen que una fuerza directa de ventas es la mejor opción (una hipótesis que a menudo está equivocada). Casi siempre es más inteligente, y más seguro, observar primero los patrones y hábitos actuales de compra de productos y categorías similares ya que los clientes demuestran su canal preferido gastándose su dinero a través de ellos.

Hipótesis sobre canales (web/móvil)



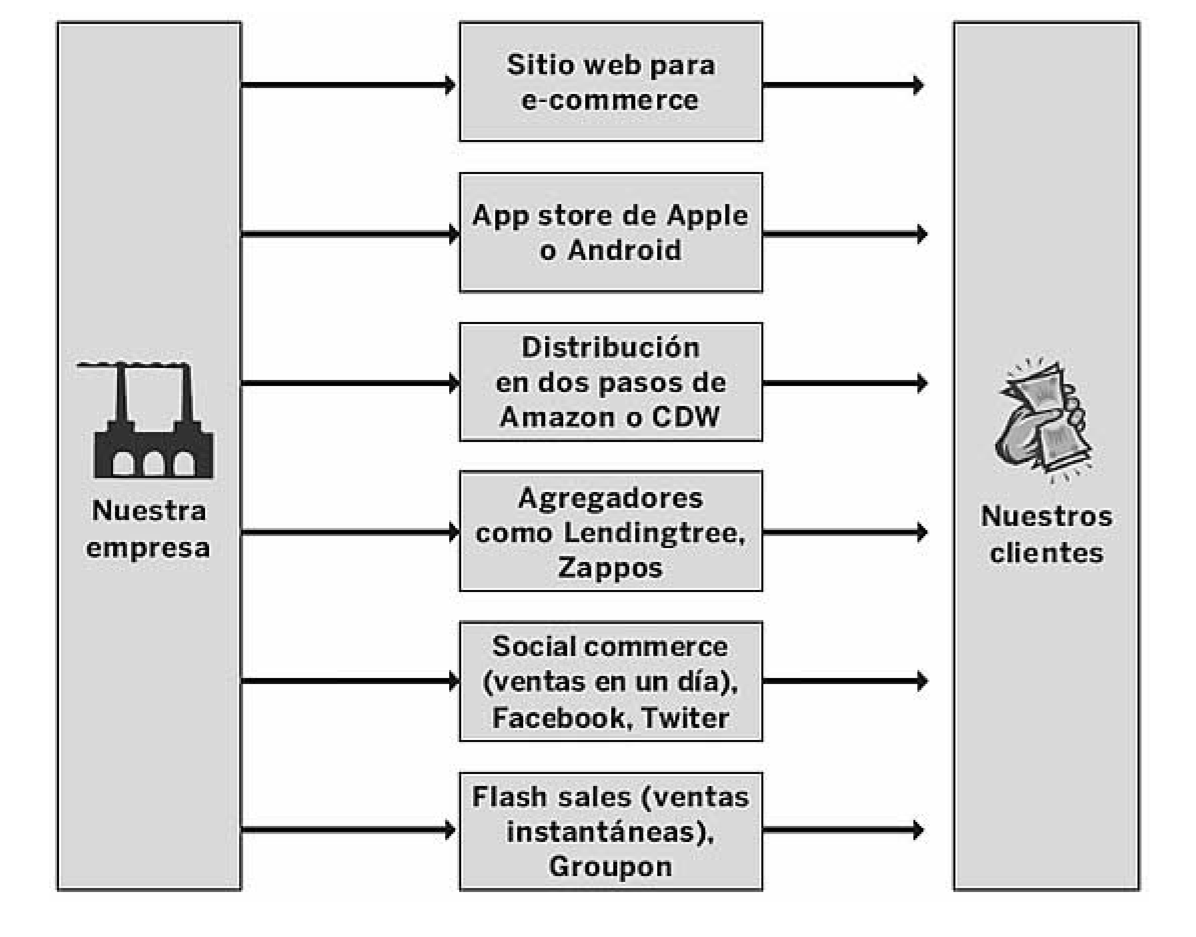
El resumen sobre los canales de distribución describe cómo llega un producto web/móvil desde la empresa a los clientes.

Estas hipótesis se deben desarrollar leyendo primero la introducción de la sección sobre el canal físico, justo antes de ésta. Trata sobre la estrategia del canal en general y los costes de los distintos canales y cómo afectan a los ingresos.

Los canales web/móvil pueden llegar a miles de millones de personas conectadas en todo el mundo a través del ordenador, la tableta o un dispositivo portátil. Estos canales están «siempre encendidos», nunca duermen, a menudo se encuentran literalmente en la palma de la mano del consumidor y por lo general a su disposición las veinticuatro horas del día. El alcance, la amplitud y la accesibilidad del canal móvil no han hecho más que empezar a afectar a la manera de vivir, trabajar, comprar y hacer las cosas.

Un escaparate para una tienda o un servicio accesible para miles de millones de personas, cada minuto de cada día, es el sueño de cualquier profesional del marketing. Los productos web/móvil se pueden construir rápidamente y permiten una presentación casi instantánea con potencialmente un mínimo coste (tan pequeño como cinco dólares al mes para una tienda pequeña online con Yahoo, por ejemplo). La empresa puede mantener un control completo, retiene casi el cien por ciento de los ingresos por venta directa y puede cambiar los precios, la publicidad y lo que sea en un momento.

El lado negativo es que ningún cliente «entra» en el sitio web y el esfuerzo y el coste de generar atracción, tráfico y ventas recaen enteramente en la empresa (se detalla esta cuestión más adelante cuando se detallan las hipótesis sobre relaciones con los clientes en la página 202). Tanto si se trata de una página web gestionada por la propia empresa como por Amazon.com o la app store de Apple, el éxito en el canal web/móvil depende casi por completo de la creación de demanda, de atraer visitantes al sitio de forma rentable y de convencerlos para que utilicen o compren el producto.



Alternativas de canales de distribución web/móvil *(figura 4.9).*

Alternativas de canales web/móvil
Al igual que cada canal de distribución físico, cada canal web/móvil tiene sus fortalezas, debilidades y costes (cada vez más los productos físicos se venden tanto online como a través de un canal físico). Como startup hay que elegir el canal de distribución que proporciona el equilibrio óptimo entre la propuesta de valor de la empresa, sus costes y el modelo de generación de ingresos y cómo prefieren comprar los clientes (se podrán añadir canales cuando se crezca).

Hay que elegir un canal de distribución. Se podrán añadir canales cuando se crezca.

Sitio web dedicado a e-commerce (comercio electrónico): La empresa vende sus productos directamente en su propia tienda de comercio electrónico «dedicada» (que puede estar alojada en cualquier lugar). Los clientes acceden al sitio a través de un navegador web. Tanto si el producto es físico como si es virtual, los consumidores y las empresas pueden conocer sus detalles, otros productos, comparar características y completar la transacción en una única URL.

Fortalezas: Los sitios básicos son fáciles de crear y ofrecen un control completo del precio, la presentación del producto, el inventario y mucho más.

Debilidades: La empresa debe asumir todos los desafíos y costes de la creación de tráfico de visitantes y de su conversión a compradores.

e-distribución en dos pasos: Así es como la empresa puede llegar a muchos más clientes consiguiendo vender sus productos en sitios de e-commerce que además ayudan a generar atención y demanda. Es el canal web/móvil más común, con multitud de ejemplos, desde Amazon.com, BestBuy.com, las app stores de Apple o de Android, a pequeños sitios de e-commerce. Los gastos de distribución varían, con Amazon.com en la parte alta cobrando el 55 por ciento del precio de

venta al público de un libro físico.

Por esa considerable suma de dinero, este canal organiza el inventario, gestiona el embalaje y el envío de las mercancías, y ofrece una plataforma de pago. Como regla general, cuanto más hace el minorista para generar demanda entre los consumidores, más gana con cada venta.

Fortalezas: Es la forma más rápida de obtener una distribución nacional a un coste variable con poca inversión por adelantado.

Debilidades: Poco control de la publicidad que se hace en el sitio o de la visibilidad de los productos, a menos que se gaste más.

Agregadores: Es el equivalente virtual de un centro comercial físico dedicado, por lo general, a una sola categoría. Agrupan a los consumidores con intereses comunes y los llevan a través de un supermercado web/móvil de productos. Los clientes acceden al sitio a través de un navegador web. Por ejemplo, cientos de hipotecas y productos financieros relacionados están disponibles a través de LendingTree.com, mientras que Cloudshow-place.com ofrece una guía de compra de cientos de herramientas SAAS, muchas de las cuales se pueden comprar con unos pocos clics allí mismo.

Diapers.com y Zappos (ambos propiedad de Amazon) agrupan respectivamente productos para bebés y calzado de cientos de fabricantes. Las ferias virtuales para productos B2B funcionan de manera similar: crean la apariencia típica de una feria que vende espacios a las empresas interesadas en ofrecer demostraciones, libros blancos y contenidos, y reciben pedidos en sus «stands virtuales».

Fortalezas: Es una forma rápida de obtener distribución nacional con un coste variable con poca inversión por adelantado.

Debilidades: Es difícil conseguir visibilidad, publicidad y marketing en el sitio; puede ser muy caro.

Plataformas que operan como canales

Ventas de aplicaciones web/móvil: Una plataforma de distribución de aplicaciones web/móvil se comporta en muchos aspectos como las tiendas de un canal físico. Las aplicaciones para móviles, las aplicaciones para la web y muchos juegos se venden a través de plataformas web/móvil. Por ejemplo, Farmville de Zynga y otros juegos online utilizan Facebook, con sus cientos de millones de usuarios, como una «plataforma». Facebook ofrece su plataforma a miles de empresas, lo que convierte su red social en un canal de ventas. Apple y Android de Google ofrecen tiendas de aplicaciones que permiten a los usuarios comprar desde juegos hasta software para controlar los gastos desde sus iPhone o sus teléfonos Android.

Marketplaces dedicados como las app stores de iPhone o Android son las principales «plataformas como canal» para las aplicaciones para los smartphones. La app store de Apple cobra el 30 por ciento de los precios de venta al público de las aplicaciones para el iPhone. Hasta ahora, las aplicaciones para los smartphones han dominado las ventas en este canal pero Sales-force.com ha abierto su AppExchange para aplicaciones B2B, y otras empresas la seguirán.

Fortalezas: Alcance masivo en un canal de rápido crecimiento para juegos, software, aplicaciones de compra y mucho más. Es un canal que está «siempre encendido» y es bastante práctico (para millones de consumidores literalmente). Se trata de una oportunidad de negocio explosiva.

Debilidades: Intermediarios costosos, limitaciones de tamaño de archivos, retos en la presentación de productos y en las formas de pago, complejidad operativa, extremadamente difícil captar la atención de los consumidores, o publicitar aplicaciones o mensajes de marketing.

Comercio social: Las redes sociales como Facebook y Twitter se han movido rápidamente para convertirse en plataformas de comercio con el fin de conseguir ingresos de sus vastas audiencias. Los clientes acceden al sitio a través de un navegador o de una aplicación dedicada. La introducción de divisas y de otras opciones web/móvil para mejorar la experiencia de jugar online están madurando, con muchos más mercados verticales que siguen rápidamente sus lucrativos pasos.

Fortalezas: Distribución rápida y potencialmente masiva; muy buenas para lanzamientos de productos y para

mantener la sensibilización y captar dinero rápido.

Debilidades: Difícil crear sensibilización y llamar la atención. Las plataformas pueden quedarse con el 50 por ciento o más del precio de venta.

Oportunidades de un día *(flash sales)* o clubes de compra: Las *flash sales* ofrecen a un conjunto de consumidores grandes descuentos en mercancía de marca que expiran en veinticuatro o cuarenta y ocho horas. Gilt.com, Groupon y decenas de clones agrupan listas enormes de direcciones de correo electrónico y de información de contacto de consumidores deseosos de obtener descuentos en productos de categorías específicas o zonas geográficas. Estos sitios de comercio social generan los ingresos y un gran volumen de clientes.

Las *flash sales* pueden generar pérdidas terribles muy rápidamente.

Fortalezas: Distribución rápida y potencialmente enorme, ideal para lanzamientos de productos, y para mantener la sensibilización y captar dinero rápido.

Debilidades: A menudo son muy caras. Los usuarios finales suelen esperar un 50 por ciento de descuento del precio de venta original; el fabricante paga después el 50 por ciento de ese precio de venta con descuento al sitio de comercio social. Pueden generar pérdidas terribles muy rápidamente.

Canal freemium: Aunque es difícil decir si se trata de una plataforma, un canal o una estrategia de creación de demanda, lo cierto es que es una manera cada vez más potente de crear relaciones con los clientes sobre todo entre las empresas con productos web/móvil que requieren poca o ninguna personalización. Algunas empresas de rápido crecimiento como Zynga han utilizado las redes sociales para crear grandes audiencias para juegos gratuitos como Farmville y MafiaWars. Permiten que una parte del juego sea gratuita, incluso a veces todo, pero venden un montón de artículos web/móvil, cobrando dinero real cuando «enganchan» a los usuarios en el juego.

[...] si no se convierten y pagan, estás muerto.

Otras empresas de juegos ofrecen gratuitamente versiones parciales o completas por un tiempo limitado («siete días de prueba gratis con su tarjeta de crédito») sólo para que los usuarios gratuitos accedan a una versión más elaborada de pago. Recientemente, las empresas de software de gestión han comenzado en Estados Unidos a ofrecer gratuitamente la preparación online de las declaraciones más sencillas para la devolución de impuestos federales, sólo para crear un canal desde el cual poder atraer a personas con devoluciones más complejas y cobrarles por ellas o por otras declaraciones estatales y municipales.

Fortalezas: Acelera la prueba y la adopción por parte de los clientes con un coste relativamente bajo. Muy bueno como estrategia de lanzamiento.

Debilidades: Freemium es sexi pero peligroso. Se pueden obtener un montón de usuarios rápidamente, pero si no se convierten y pagan, estás muerto. Acertar con la conversión de los usuarios gratuitos para que sean rentables encumbra o rompe la empresa.

Unas pruebas pueden ayudar a escoger el canal

Para algunos productos, la elección del canal es evidente. Hay un canal para iPhone o iPad y otro canal igualmente obvio para juegos sociales. Muchos otros productos, sin embargo, tendrán que poner a prueba tanto la rentabilidad como el volumen potencial de varios canales hasta determinar dónde concentrar la energía, el interés y el presupuesto de marketing. Una sencilla aplicación descargable, por ejemplo, podría probar a la vez un máximo de tres canales: una aplicación store, el modelo freemium y una tienda online. Hay que diseñar las pruebas invirtiendo más o menos la misma cantidad de dinero en cada canal, intentando generar como mínimo dos dólares, o más, por cada dólar gastado en marketing (siempre se puede mejorar más adelante). Después, confirmar qué programa genera ingresos con el menor coste por cliente, y cuál ofrece el mayor número de clientes en términos absolutos.

Los mercados multilaterales necesitan planes distintos en cada canal

Casi al mismo tiempo que una empresa que utiliza el canal físico comienza a pensar en sus canales de venta, las startups con mercados web/móvil multilaterales deben desarrollar hipótesis sobre los «otros» lados, en este caso, el «canal que genera ingresos».

La mayoría de los canales que generan ingresos desde múltiples lados funcionan de forma muy simple: atraen a un gran número de usuarios y los anunciantes pagan para llegar a ellos a través de enlaces, *banners* («anuncios»), visibilidad dentro de un juego o mediante la publicidad tradicional online. Por tanto, el objetivo parece relativamente sencillo de entender: hay que identificar a los posibles anunciantes o agencias y calcular cuánto están dispuestos a pagar, cómo es el proceso de venta y si las hipótesis sobre el «lado que genera ingresos» del mercado son válidas. Hay que saber cuáles son los dos problemas principales relacionados con los mercados multilaterales: audiencias pequeñas y no identificadas correctamente.

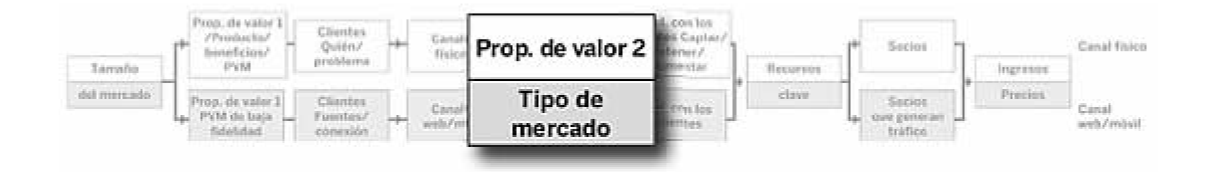
Cuanto más identificada esté la audiencia y más difícil sea agruparla, más valiosa será.

Audiencias pequeñas: A las agencias de publicidad les gusta invertir grandes cantidades de dinero de sus clientes en tan pocas órdenes de inserción (el equivalente en publicidad de una orden de compra o pedido) como sea posible, y quieren llegar con cada una a un número enorme de personas. Conseguir una orden de inserción, o tener la posibilidad de vender una página a una agencia de publicidad generalmente requiere tener muchos millones de visitas mensuales a esa página. Por tanto, es necesario confirmar que el potencial del canal «pagador» sea claro, como parte del proceso de validación del canal.

Audiencias no identificadas: El mundo de la publicidad online está tan lleno de espacios publicitarios sin vender que muchos anunciantes compran grandes cantidades de *banners*, rascacielos (*online skyscrapers*) y enlaces a través de «redes» de publicidad online que agregan decenas o cientos de sitios atractivos para un grupo de usuarios específico (por ejemplo, los adolescentes). Estas redes recogen todo el inventario no vendido a un precio muy bajo, de saldo, y los agrupan en un sólo paquete que a menudo incluye cientos de millones de impresiones de uno o varios anunciantes.

Cuanto más identificada esté la audiencia y más difícil sea agruparla, más valiosa será. Por ejemplo, las «madres que trabajan» y los consumidores de la «Generación Y» pueden agruparse fácilmente, mientras que los viajeros frecuentes y los propietarios de automóviles de lujo son más difíciles de agruparse. Otros públicos de alto poder adquisitivo: ortodoncistas, propietarios o arrendatarios de aviones privados, jugadores que gastan más de 100 dólares al mes en juegos y *high-rollers* de casinos. Cuanto más identificado esté un grupo, más podrá cobrar una startup con un mercado multilateral al «otro lado» para llegar a ese grupo con anuncios.

Hipótesis sobre la propuesta de valor 2: Tipo de mercado y competencia



El resumen sobre el tipo de mercado describe en cuál de los cuatro tipos de mercado encaja la empresa (ver el capítulo 2, artículo 7 del manifiesto de desarrollo de clientes). Hay que añadir también un resumen sobre la competencia.

Independientemente del canal que elijan, las startups adoptan (o siguen) a uno de los cuatro tipos de mercado. Las consecuencias de una mala elección del tipo de mercado son graves (quemar dinero en marketing y ventas antes de que sea necesario), pero, a diferencia de las decisiones acerca de las características del producto, la elección del tipo de mercado es una de las últimas que se deben tomar. Y aunque la decisión final puede aplazarse hasta la creación de clientes, es bueno desarrollar y probar hipótesis iniciales sobre el tipo de mercado mientras se avanza por la fase de descubrimiento de clientes. En los siguientes capítulos volveremos sobre el proceso de selección del tipo de mercado en muchas ocasiones, y perfeccionaremos y profundizaremos en su análisis cuando completemos el análisis de los clientes y del mercado.

En este resumen sólo hay que buscar una respuesta provisional a una pregunta: ¿La empresa va a entrar en un mercado existente, intenta volver a segmentar un mercado ya existente, desea crear un nuevo mercado o quiere clonar un mercado?

El tipo de mercado define el gasto en marketing, cuándo vender y las necesidades de efectivo.

El tipo de mercado

Para algunas startups, la decisión sobre el tipo de mercado está bastante clara. Al entrar en un mercado que tiene un montón de competidores, ya sean smartphones, redes sociales, medidores de glucosa, o aviones, la decisión ya está hecha: es un mercado ya existente. Por otro lado, si una empresa inventa una nueva clase de producto que nadie ha visto antes, probablemente es un nuevo mercado. Sin embargo, la mayoría de las empresas pueden permitirse el lujo de elegir el tipo de mercado. Entonces, ¿cómo tomar esa decisión? Algunas preguntas sencillas ayudan a dar el primer paso en el proceso:

- ¿Existe un mercado consolidado y bien definido con un gran número de clientes? ¿Los clientes conocen el nombre del mercado y existe competencia? ¿El nuevo producto tiene una ventaja (mejor rendimiento, prestaciones, servicio) sobre los competidores? Si es así, es un mercado ya

existente.

- ¿Algunos clientes de un mercado ya existente quieren comprar un producto diseñado especialmente para sus necesidades? ¿Incluso aunque cueste más? ¿Incluso aunque fuera peor en algún aspecto del producto que sea irrelevante para esos clientes o nicho? Si es así, hay que pensar en una estrategia de nicho para volver a segmentar el mercado.
- Otro tipo de estrategia de cambio en la segmentación de un mercado respondería a la pregunta: ¿hay clientes en el extremo inferior de un mercado ya existente que comprarían un producto con características «lo suficientemente buenas» si lo pudieran conseguir por un precio sustancialmente más bajo? Si es así, hay que volver a segmentar el mercado con una estrategia de bajo coste.
- Sin un mercado establecido y bien definido es evidente que no hay clientes o competidores existentes y por tanto se está creando un nuevo mercado.
- Las startups en Rusia, India, Indonesia, Brasil, Japón y China (países que tienen grandes mercados locales y barreras lingüísticas y culturales) disponen de un tipo de mercado adicional: el mercado clon. ¿Se puede adoptar/tomar prestado/copiar un modelo de negocio de éxito de Estados Unidos y adaptarlo al idioma y a las preferencias de compra locales? (En no mucho tiempo, las ideas de esos países se clonarán en Estados Unidos.)

Al hablar con los clientes se recogerán muchas opiniones acerca de si el producto encaja en un tipo de mercado u otro. No hay que preocuparse por la indefinición inicial sobre el tipo de mercado. Por ahora, basta con conocer cada tipo de mercado y escoger el que mejor se adapte a la visión de la empresa a día de hoy. La tabla 4.1 resume las alternativas.

	Mercado existente	Mercado vuelto a segmentar (bajo coste o nicho)	Nuevo mercado	Mercado clon
Clientes	Existentes	Existentes	Nuevos/usos nuevos	Nuevos
Necesidades de clientes	Rendimiento	1. Coste 2. Percepción de necesidad/ problema	Simplicidad y accesibilidad	Idea nueva probada en otro sitio
Rendimiento del producto	Mejor/más rápido	1. Suficiente para el extremo inferior 2. Suficiente para el nuevo nicho	Bajo en atributos normales. Mejorado según nuevas métricas de clientes	Suficiente para el mercado local
Competencia	Existente	Existente	No existe/ otras startups	No existe, fabricantes originales
Riesgos	Existentes	1. Existentes 2. El nicho no funciona	Adopción	Adopción cultural

Alternativas de tipos de mercado *(tabla 4.1).*

Una de las mejores herramientas para la clasificación de las estrategias existentes para acceder a un mercado se basa en el análisis de las operaciones militares. Recomienda algunas simples reglas que las empresas pueden utilizar para analizar un mercado ya existente:

- Si una sola empresa tiene el 74 por ciento del mercado, el mercado se ha convertido en un monopolio efectivo. Para una startup se trata de una posición inexpugnable para un asalto frontal (por ejemplo, Google en búsquedas o Facebook en redes sociales.)
- Si la cuota de mercado combinada del líder y la segunda empresa del mercado es superior al 74 por ciento y la cuota de la primera está en el entorno de 1,7 veces la cuota de la segunda, existe un duopolio que domina el mercado. La posición es inabordable para una startup (por ejemplo, en el sector de las telecomunicaciones la cuota combinada de Cisco y Juniper para el mercado de los routers básicos se ajusta a esta descripción).
- Si una empresa tiene 41 por ciento del mercado y una cuota superior por lo menos en 1,7 veces la de siguiente empresa más grande, es líder del mercado. Para una startup, éste también es un mercado muy difícil. Los mercados con un líder claro ofrecen una oportunidad para volver a segmentarlos.

- Si el jugador más grande en un mercado tiene un 26 por ciento del mercado como poco, el mercado es inestable con grandes posibilidades de cambios abruptos en la clasificación de las empresas. Aquí pueden existir algunas oportunidades para entrar en el mercado.
- Si el jugador más grande tiene menos del 26 por ciento del mercado, no tiene ninguna influencia real en el mercado. Las startups que quieran entrar en un mercado ya existente de estas características serán las que más fácil lo tengan.

Si la decisión es atacar un mercado que tenga un jugador dominante, hay que estar preparado para gastar hasta tres veces la suma de las ventas y el presupuesto de marketing de ese jugador (¡uuuppps!, demasiado quizá para ir contra Google o Facebook).

En un mercado que cuenta con varios participantes, el coste de entrada es menor pero hay que gastar por lo menos 1,7 veces la suma de las ventas y el presupuesto de marketing de la empresa a la que se planea atacar (para entrar en un mercado ya existente debe robar cuota de mercado a alguien, de ahí la analogía militar). La tabla 4.2 resume los costes de entrada en un mercado existente.

	Cuota de mercado	Coste de entrada (frente a suma de las ventas/ marketing del líder)	Estrategiade entrada
Monopolio	>75%	3x	Volver segmentar/ Nuevo
Duopolio	>75%	3x	Volver segmentar/ Nuevo
Líder de mercado	>41%	3x	Volver segmentar/ Nuevo
Mercado inestable	>26%	1.7x	Existente/ Volver segmentar
Mercado abierto	>26%	1.7x	Existente/ Volver segmentar

Coste de entrada-tipo de mercado *(tabla 4.2).*

La competencia en un mercado ya existente

Una vez que se conoce el tipo de mercado en el que se encuentra la startup, el panorama competitivo se aclara. Si la empresa y el producto encajan en un mercado ya existente, es necesario entender cómo ese producto supera a los de los competidores. En un mercado ya existente, los clientes pueden decir sobre qué se compite.

Casi siempre tiene que ver con los atributos clave del producto, pero a veces se compite sobre otros componentes del modelo de negocio, por ejemplo, el canal o el precio. Hay que luchar por tener un producto, o característica, o mejora que pueda conseguir que un cliente diga: «Pagaría lo que sea por ello.» El posicionamiento del producto, teniendo en cuenta la gran cantidad de competidores existentes, se consigue por la selección cuidadosa de una base sobre la que se compita y en la que se

pueda ganar. Y hay que recordar que no siempre son características. Puede ser accesibilidad, servicios, marca, etc., en los que la startup sea claramente mejor. Hay que concretar todas las ideas en un resumen. Al entrar en un mercado ya existente, se pueden contestar a algunas buenas preguntas en ese resumen:

- ¿Quiénes son los competidores y quiénes dirigen el mercado?
- ¿Cuál es la cuota de mercado de cada competidor?
- ¿Cuánto se gastan en marketing y ventas los líderes del mercado para competir?
- ¿Cuál es el coste de entrada para nuevos competidores?
- ¿Qué atributos y rendimiento son importantes según los clientes? ¿Cómo definen el rendimiento los competidores?
- ¿Qué cuota de este mercado quiere capturar la empresa en sus primeros tres años?
- ¿Cómo definen el mercado los competidores?
- ¿Existen reglas o estándares? Si es así, ¿quién dicta las reglas?
- ¿La empresa tratará de adoptar estas reglas, ampliarlas, o reemplazarlas? (Si la respuesta es ampliarlas o reemplazarlas, posiblemente habrá que volver a segmentar un mercado.) Al entrar en un mercado ya existente, sin embargo, también hay que completar el resumen que se indica más adelante en esta misma sección relacionado con el posicionamiento.

Una forma de planificar el ataque a un mercado ya existente es utilizar el lienzo de modelo de negocio. ¿Qué trabajos tiene que hacer el producto según los clientes? ¿Qué problema soluciona la propuesta de valor?

Volver a segmentar un mercado existente

En un mercado ya existente una startup es el jugador más débil y con menos recursos. Por lo tanto, atacar de frente a los jugadores más fuertes es una estupidez. Hay que elegir estrategias que reconozcan sus debilidades e intentar jugar a su favor. Por ejemplo, si hay un jugador dominante, con más del 74 por ciento de cuota de mercado, no se puede atacar de frente. ¿Por qué? Porque se necesita el triple de recursos que el líder del mercado. En su lugar, se puede orientar el ataque a aquel punto en el que los recursos limitados de la startup puedan suponer una diferencia. Hay que segmentar el mercado existente para crear un submercado en el que el nuevo producto pueda ser único o suficientemente distinto. O si se pudiera crear un nuevo mercado, entonces habría que identificar un espacio del que el líder no se ocupa en absoluto.

Si tu enemigo es superior en fuerza, hay que evitarlo. Si está furioso, hay que irritarlo más.
Hay que parecer débil, para que él pueda creérselo.

Si el jugador dominante tiene entre el 26 y el 74 por ciento de cuota de mercado, hay que escoger las batallas con cuidado. Recordar el coste de un ataque frontal: tres veces el presupuesto de

un solo competidor o 1,7 veces el de un competidor en un mercado lleno de gente.

La mayoría de las startups no tienen acceso a esos recursos financieros. Por lo tanto, volver a segmentar el mercado o crear un nuevo mercado es casi siempre la opción por defecto cuando se enfrentan a un competidor dominante. Se pueden usar todos los trucos de marketing para pisar los talones a un competidor consolidado. La mayoría de ellos se inventaron hace dos mil quinientos años por Sun Tzu y están escritos en su obra *El arte de la guerra*. Parafraseándole: «Toda guerra se basa en el engaño. Si tu enemigo es superior, hay que evitarlo. Si está furioso, hay que irritarlo más. Si es tu igual, lucha, y si no, hay que volver a analizar.» El objetivo de la startup es llegar a ser el número uno en algo importante para el cliente. Puede ser en un atributo del producto, la zona, la cadena de distribución/minorista, o la base de clientes. Se debe continuar con la segmentación del mercado (por edad, ingresos, región, etc.) y centrarse en los puntos débiles de los competidores hasta que haya una batalla que se pueda ganar. Recuerde, cualquier empresa se puede llevar los clientes de cualquier otra empresa, si es que puede identificar la batalla.

Al volver a segmentar un mercado ya existente, el posicionamiento se basa en:

a) encontrar un nicho particular en el que alguna característica del producto o servicio redefina ese mercado creando una clara ventaja competitiva;
b) ser el «proveedor de bajo coste»;
c) o combinar la diferenciación y el bajo coste operativo en una estrategia océano azul (*blue ocean strategy*) que cree un espacio claro en el mercado y haga que la competencia se convierta en irrelevante cuando se cree y capture nueva demanda. Southwest Airlines fue una de los primeras compañías aéreas que redefinió su mercado de esta manera, seguida por muchos imitadores fracasados y mucho más tarde por JetBlue. El Cirque du Soleil es un ejemplo de otra segmentación océano azul en la que se ofrece diferenciación de productos y menores costes operativos.

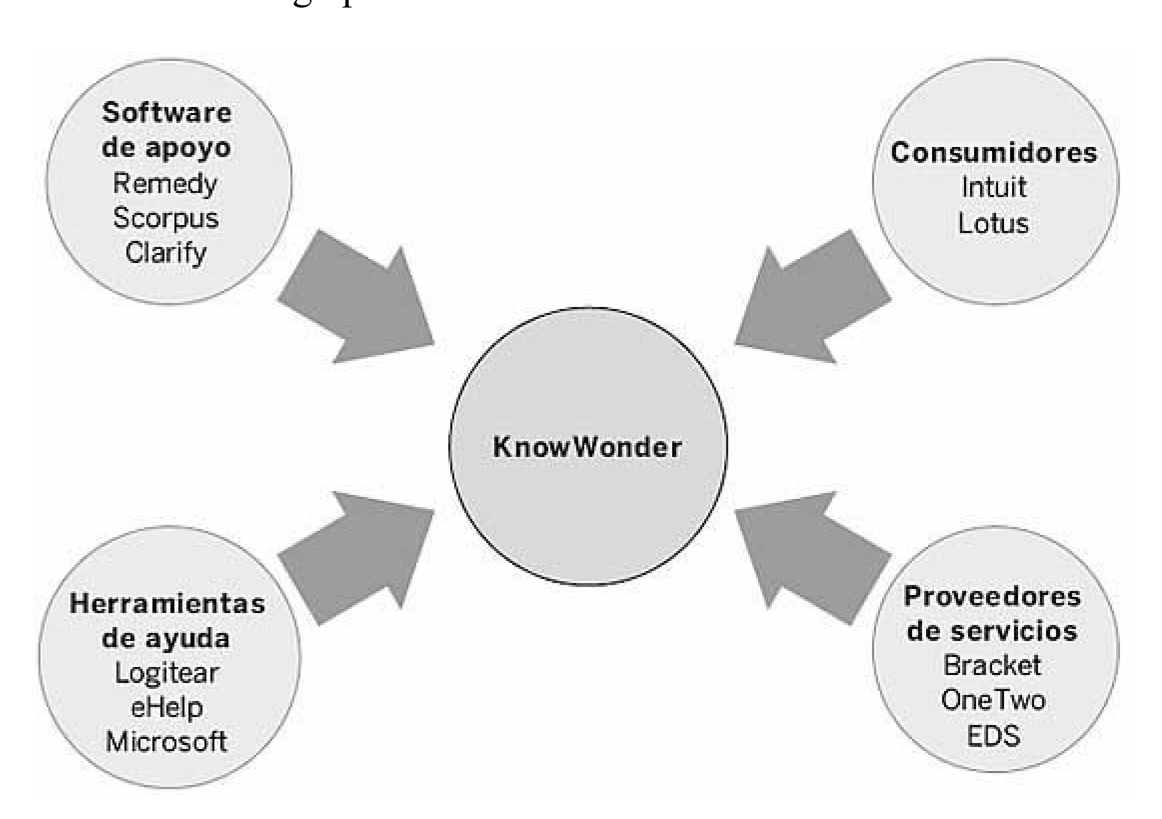
En un mercado ya existente, una startup es el jugador más débil y con menos recursos.

Cuando se quiera volver a segmentar buscando un nicho particular, sería necesario responder a estas preguntas en el resumen:

- ¿De qué mercados existentes vienen los clientes?
- ¿Cuáles son las particularidades de esos clientes?
- ¿Qué necesidades urgentes de esos clientes no están siendo atendidas por los proveedores existentes?
- ¿Qué características de un producto harán que esos clientes abandonen a sus proveedores actuales?
- ¿Por qué las empresas existentes no pueden ofrecer lo mismo?
- ¿Cuánto tiempo llevaría hacer crecer un mercado hasta un tamaño suficiente? ¿Qué tamaño?

- ¿Cómo educará la empresa al mercado y creará demanda?
- Dado que no existen clientes aún en el nuevo segmento, ¿cuáles serían unas previsiones de ventas realistas?
- ¿Cómo se puede confirmar esa previsión?
- ¿Se pueden cambiar algunas partes del modelo de negocio para diferenciar la empresa?

Para este tipo de startup es recomendable dibujar un «mapa del mercado» (un diagrama de cómo podrá ser el nuevo mercado) como el que se muestra en la figura 4.10, que ilustre por qué la empresa es especial. Hay que dibujar el mapa del mercado con la startup en el centro. Un mercado que se ha vuelto a segmentar presupone que el flujo de clientes le llega de uno o varios mercados ya existentes por lo que hay que dibujar los mercados existentes desde los que vienen los clientes (recordemos que un mercado es un conjunto de empresas con atributos comunes). Después, dibujar las características del producto y las funciones que, unidas, describirán a la perfección el nuevo producto (por ejemplo, el chocolate Hershey, ahora con mantequilla de cacahuete y cero calorías). Cada atributo del producto identificará a distintos grupos de clientes.



Ejemplo de un mapa del mercado *(figura 4.10).*

Al volver a segmentar utilizando una estrategia de bajo coste, las preguntas que habría que responder serían:

- ¿De qué mercados existentes vienen los clientes?
- ¿Cuáles son las particularidades de esos clientes?
- ¿Qué precio (conocido como «coste de transferencia») habrá que fijar para que esos clientes se queden en el nuevo sitio o compren el producto de la startup?
- ¿A qué características pueden renunciar los clientes para conseguir un precio más bajo?
- ¿Cómo se puede confirmar esta hipótesis cuantitativamente?

Por último, es necesario visualizar por qué miles de nuevos clientes se creerán y cambiarán a este mercado. Y cuidado con la segmentación de «costes bajos», ya que los competidores pueden variar el precio en cuestión de días, si no horas, lo que complicaría el posicionamiento por el que la startup apostaba.

El mapa del mercado es particularmente importante para los nuevos negocios web. Es necesario pensar cuánto tiempo van a pasar los consumidores en el sitio, ya sea para llevar su contabilidad personal, jugar online o participar en redes sociales. Después hay que identificar de dónde vendrá ese tiempo: ¿Van a abandonar el sitio A o B, dormirán menos, o gestionarán todos sus correos electrónicos desde la red social? Es un mapa del mercado basado en minutos no en dólares.

¿De dónde vendrán los minutos y cómo y por qué llegarán a la nueva empresa? Para redes sociales, es la «pregunta Facebook»: ¿Qué puede hacer la gente en la nueva red social que no puede hacer o no hace en Facebook, el líder del mercado, y por qué sí lo va a hacer en otra parte?

En realidad es el equivalente web/móvil de la cuota de mercado. Hay que explicar cómo y por qué los consumidores cambiarán el tiempo que gastan actualmente en otra parte por tiempo en el nuevo sitio. Si un nuevo juego online no hace disminuir el tiempo de juego que alguien dedica a Farmville o Mafia Wars, ¿de dónde sacará tiempo para jugar a un nuevo juego? Hay que pensarlo y definir «de dónde saldrá el tiempo».

¿Qué podría ser mejor que un mercado sin competencia?

Entrar en un mercado nuevo

¿Qué pasa si no hay competencia? ¿Y si, después de hablar con todos los primeros clientes, se sigue escuchando: «No hay nada como lo que la nueva empresa está ofreciendo»? ¿Y si, después de ver todos los datos cuantitativos, no se pueden encontrar otras empresas con productos similares? Felicidades. Se está creando un nuevo mercado. A primera vista, un nuevo mercado tiene un gran atractivo. ¿Qué podría ser mejor que un mercado sin competencia? Y la ausencia de competencia por lo general significa que el precio no es un problema de competitividad, sino una cuestión de lo que el mercado puede soportar. ¡Uauuu! ¡Sin competidores y con márgenes altos!

Una empresa que intenta crear un nuevo mercado es de un tipo radicalmente diferente de una empresa que trata de entrar o volver a segmentar un mercado ya existente. Si bien no hay batallas por la cuota de mercado con los competidores, tampoco hay clientes existentes. Si no hay clientes, incluso un presupuesto infinito para crear demanda en el momento del lanzamiento del producto, no va a hacer ganar cuota de mercado. La creación de un nuevo mercado tiene que ver con la educación y la adopción del cliente a largo plazo.

La entrada en mercados nuevos supone, con mucho, el desafío más caro para la creación de demanda, sobre todo porque en los anuncios no se puede decir «más sabroso que Yummies», o «más rápido que un Porsche», o «más barato que la marca X», ya que no existen tales comparaciones. A riesgo de sonar pedante, crear un nuevo mercado significa que ese mercado no existe en la actualidad, o sea, no hay clientes. Si se va a entrar en un nuevo mercado, algunas buenas preguntas para responder serían:

- ¿Cuáles son los mercados adyacentes al nuevo?

- ¿De qué mercados vendrán los potenciales clientes?
- ¿Cuál es la visión de la empresa y por qué importa a mucha gente?
- ¿Qué «nunca se había hecho antes» hará que los clientes utilicen/compren?
- ¿Cuánto tiempo se necesita para educar a los clientes potenciales para hacer crecer el mercado hasta un tamaño suficiente? ¿Qué tamaño?
- ¿Cómo educará la empresa al mercado? ¿Cómo va a crear demanda?
- Dado que no existen clientes, ¿cuáles son unas previsiones de ventas realistas durante los primeros tres años?
- ¿Cuánta financiación se necesitará mientras se educa y se amplía el mercado?
- ¿Qué detendrá a un competidor bien financiado si quiere apoderarse del mercado una vez que la startup lo haya desarrollado? (Este fenómeno es el origen de la frase: «Pioneros son los que tienen flechas en la espalda.») ¿El producto es más adecuado para volver a segmentar un mercado o para entrar en uno ya existente?

La entrada en mercados nuevos supone, con mucho, el desafío más caro [...].

Las empresas compiten en mercados nuevos no para intentar superar a otras empresas con nuevas características del producto sino para convencer a un nuevo grupo de clientes de que la visión de la empresa sobre el nuevo mercado es real y resuelve un problema real de manera diferente. Algunos ejemplos clásicos son: Snapple, Toyota Prius, Siebel, Groupon y Facebook. Sin embargo, quiénes son los usuarios y la definición del propio mercado son totalmente desconocidos. Este resumen define el nuevo mercado y sus usuarios con la startup situada en el centro.

Una última cosa que tener en cuenta: Las startups que crean nuevos mercados tardan de tres a siete años en construir un mercado de tamaño suficiente para generar beneficios, desde el lanzamiento del producto. Este dato relevante se obtiene de revisar los resultados de cientos de startups tecnológicas de los últimos veinte años. Y aunque uno pueda estar convencido de que su startup es la excepción, las probabilidades dicen que a menos que se esté en una «burbuja económica» se necesita tiempo para que las nuevas ideas y los nuevos productos se difundan y adquieran ritmo (una burbuja económica se define como un momento de exuberancia irracional de un mercado y en el que todas sus reglas normales quedan derogadas).

El tipo de mercado, en resumen: El tipo de mercado es una de las elecciones más importantes que los creadores de negocios tienen que hacer y acordar con sus inversores ya que influye en los gastos, los tiempos y en la determinación de la competencia. No es necesario realizar la elección durante el descubrimiento de clientes, pero sí se requiere una hipótesis inicial. Si los inversores esperan importantes beneficios en el primer año porque piensan que han invertido en una empresa que ha entrado en un mercado ya existente y no es el caso, el resultado suele ser un nuevo consejero delegado. La elección del tipo de mercado influye en las expectativas de gasto, en el presupuesto y en las de ingresos.

Resumen sobre la competencia

Una vez entendido el tipo de mercado es relativamente sencillo elaborar un resumen sobre la competencia. Esto ayudará a comprender cómo se va a competir en el mercado.

Al entrar en un mercado ya existente o volver a segmentar uno, el primer impulso puede ser la elección de una estrategia para competir basándonos únicamente en las características del producto que aparece en la propuesta de valor. Puede ser, pero es posible que se esté perdiendo una ventaja competitiva mayor. ¿Hay algo acerca de los socios o proveedores, del canal, de los recursos, etc., que podría cambiar la iniciativa del juego? Se puede recordar a Apple y al iPod original. Combinaba un reproductor (hardware), similar al que tenían un montón de fabricantes, con una aplicación (software) fácil de usar, iTunes, que nadie tenía (pero que otros podrían haber construido). Luego añadió «socios» de los sellos discográficos (lo que requirió la famosa *reality distorsion field,* la visión distorsionada de la realidad, de Steve Jobs).

En un mercado nuevo, es tentador poder decir: «No tenemos competencia.» Pero sería una equivocación.

Quizá el lienzo de modelo de negocio sea un vehículo perfecto para concretar algunas de estas ideas y para explicar cómo y por qué el nuevo producto es mejor que los de los competidores. Otros elementos que se deben considerar en el resumen sobre la competencia son:

- ¿Cuál es la base de la competencia para los competidores existentes? ¿Son los atributos del producto? ¿El servicio? ¿Cuáles son sus apuestas? ¿Las características? ¿Qué hace que la nueva empresa y su producto destaquen como algo especialmente diferente? ¿Las características? ¿Su rendimiento? ¿El precio?
- ¿Qué importancia tiene para los clientes que el nuevo producto les permita hacer algo que no podían realizar antes?
- En un comercio minorista, ¿qué productos de la competencia se pondrán junto al nuevo?
- Para aplicaciones web/móvil, hay que evaluar la calidad, características, ventas o datos de usuario y los niveles de tráfico de los productos de la competencia.
- ¿Qué fortalezas tiene el producto de cada competidor? ¿Qué es lo que más les gusta a los clientes actuales de esos productos existentes? ¿Qué cambiarían los clientes de esos productos?
- ¿Cuáles son las «razones para comprar» o utilizar el producto, aplicación o sitio de los clientes? Y ¿a qué competidores abandonarían por esas razones y por qué?

Si usted está en un mercado nuevo, es tentador poder decir: «No tenemos competencia.» Pero sería una equivocación. El nuevo producto en sí no existe todavía, pero ¿qué hace la gente hoy en día sin él? ¿Simplemente no hacen nada, o lo hacen mal o lo que hay es ineficiente? ¿Qué podrán hacer gracias al nuevo producto que no podían realizar antes? ¿Por qué es importante para ellos?

Es natural que las startups se comparen con otras startups de su entorno, pero es importante recordar uno de los principios clave del desarrollo de clientes: no hacer una lista de todas las

características que ofrece la competencia simplemente para hacerla más grande. Unas pocas características o mejoras adicionales rara vez terminan generando una empresa sólida y con capacidad de crecimiento. Es más, en sus primeros años, las startups en muy contadas ocasiones echan a alguien del mercado.

[...] los ganadores son los que entienden por qué compran los clientes.

Aunque las startups compiten por recursos financieros y técnicos, *los ganadores son los que entienden por qué compran los clientes. Los perdedores no saben por qué lo hacen*. Un análisis de la competencia comienza preguntándose por qué comprarán los clientes y después se concentra en todo el mercado para encontrar la respuesta, incluidos los competidores, nuevos y establecidos.

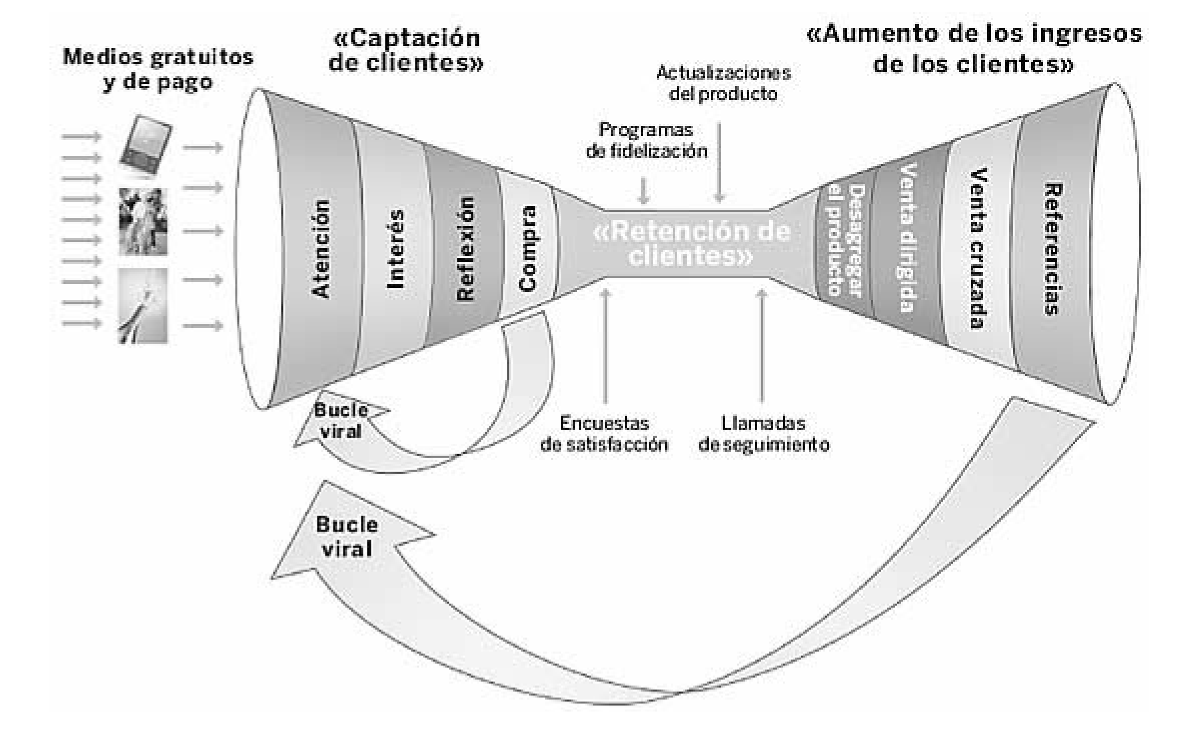
UTILIZAR CON PRECAUCIÓN:

No es el momento de lanzar el producto al gran público con el fin de conseguir una gran repercusión o un montón de referencias de prensa. (Habrá una presión enorme entre los socios para intentar conseguir esa difusión.)

Hipótesis sobre las relaciones con los clientes (físico)



Este resumen sobre las relaciones con los clientes describe cómo conseguir que los clientes *accedan* al canal de ventas, cómo se consigue *retenerles* y cómo se pueden *generar* más ingresos de ellos con el tiempo.



El embudo «captar, retener, aumentar» en los canales físicos *(figura 4.11).*

La figura 4.11 muestra el flujo a través del proceso y la tabla 4.3 proporciona, según el tipo de canal, una visión general de las actividades más utilizadas para cada paso del proceso «captar, retener, ampliar». En este caso nos centraremos en la columna de la izquierda: el canal físico.

Cada empresa, independientemente de si su producto o canal es físico o web/móvil, puede resumir su misión en tres breves frases: construir grandes productos; «captar, retener, aumentar» clientes; y ganar dinero directa o indirectamente con esos clientes. Las relaciones con los clientes son las estrategias y las tácticas utilizadas para *captar y retener* a los clientes y *aumentar* los ingresos procedentes de esos clientes.

Captar clientes, a veces llamado creación de demanda, dirige a los clientes hacia el o los canales de ventas elegidos.

Retener a los clientes, o fidelizarlos, ofrece razones a éstos para seguir con la empresa y su producto.

Aumentar los ingresos procedentes de los clientes representa el esfuerzo por venderles más de lo que compraron y productos nuevos y diferentes, además de animarles a traer a nuevos clientes.

Las hipótesis sobre «captar, retener, aumentar» están entre las más importantes para cualquier startup.

Las hipótesis sobre «captar, retener, ampliar» están entre las más importantes para cualquier startup. Simplemente porque una empresa se muere sin clientes y ellos son las piezas más caras de toda empresa. El diagrama de la figura 4.11 proporciona una visión general del ciclo de vida completo de relaciones con los clientes. Estas hipótesis tratan de «diseccionar» ese diagrama, empezando desde la izquierda con la captación de la «atención», el primer paso, y continuando con

cada uno de los muchos pasos del proceso «captar, retener, aumentar».

UTILIZAR CON PRECAUCIÓN: No hay forma de poner en marcha todo el proceso, o de entenderlo, de una sentada. Lo que viene a continuación es un repaso de todas las cosas que hay que tener en cuenta para crear la mejor estrategia de marketing para la startup.

Desarrollar relaciones con los clientes en el canal físico

	Canales físicos	Canales Web/Móvil
CAPTAR clientes (creación de demanda)	*Estrategia:* sensibilización, interés, reflexión, compra Tácticas: publicidad gratuita (RRPP, blogs, folletos, comparativas), publicidad de pago (anuncios, promociones), herramientas online	*Estrategia:* adquisición, activación *Tácticas:* sitios web, app stores, Búsquedas (SEM/SEO), correo electrónico, blogs, viral, redes sociales, comparativas, RRPP, períodos de prueba, páginas de destino/inicio
RETENER clientes	*Estrategia:* Interactuar, Fidelizar *Tácticas:* programas fidelización, actualizaciones de producto, encuestas a clientes, llamadas de seguimiento	*Estrategia:* interactuar, fidelizar *Tácticas:* personalización, grupos de usuarios, blogs, ayuda online, consejos/boletines sobre el producto, contacto personal, afiliados
AMPLIAR ingresos de clientes	*Estrategia:* ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* venta dirigida (upsell)/cruzada/complementos, referencias, individualización (unbundling) si se puede	*Estrategia:* Ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* mejoras (upgrades), concursos, automatización pedidos, referencias, venta dirigida (upsell)/cruzada, viral

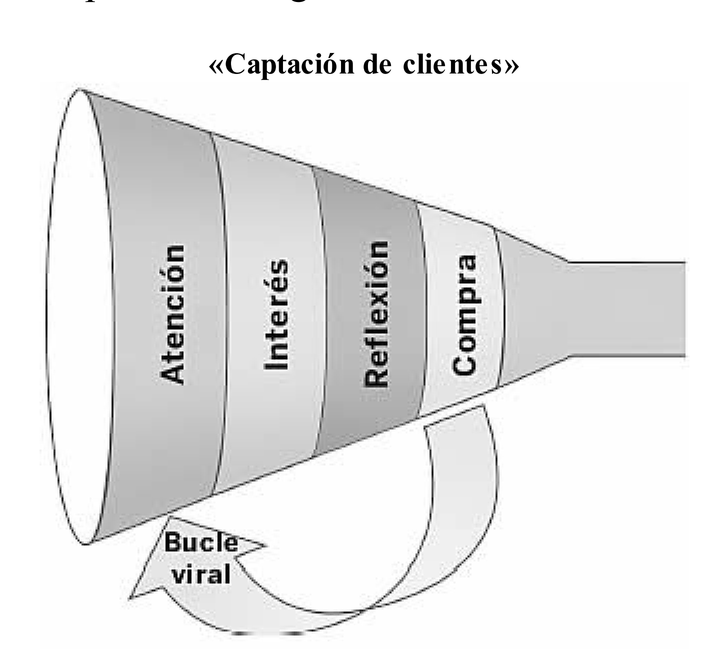
Herramientas para relacionarse con los clientes en canales físicos *(tabla 4.3).*

El proceso de «captación» de clientes es como un «embudo» en el que el mayor número de clientes potenciales (los de la izquierda) ha prestado atención, se han sensibilizado, al producto. El número de clientes potenciales disminuye a medida que crece su interés ya que no todos se plantean la compra y menos aún terminan comprando realmente. Durante el descubrimiento de clientes se ejecutan una serie de experimentos, pequeños y baratos, para «captar clientes» que permiten determinar las tácticas que ayudan a los clientes a entrar y continuar a través del embudo de forma repetitiva, escalable y rentable. Más tarde, cuando ya existen los clientes, comenzarán las

actividades de retención de esos clientes para que no se vayan y a utilizar la venta dirigida *(upselling)*, la venta cruzada y la promoción boca a boca (referencias) para hacer crecer el número de clientes y los ingresos.

«Captar clientes»

La captación de clientes, o creación de demanda, tiene cuatro etapas distintas en un canal físico: atención, interés, reflexión y compra. Ver la figura 4.12.



Embudo de «captación de clientes» para productos físicos *(figura 4.12).*

> **UTILIZAR CON PRECAUCIÓN:** No hay forma de poner en marcha todo el proceso, o de entenderlo, de una sentada. Lo que viene a continuación es un repaso de todas las cosas que hay que tener en cuenta para crear la mejor estrategia de marketing para la startup.

«Atención» permite a los clientes potenciales ganar algún conocimiento sobre el producto o servicio (basta recordar cualquier anuncio de televisión en el que se informe sobre una «nueva aerolínea» o los anuncios de radio que aseguran que: «Ahora se puede volar más barato»). Pone a la gente a pensar sobre el producto o servicio.

«Interés» significa que el mensaje ya no se ignora incluso aunque el comprador eventual no esté listo para actuar. Se podría pensar en la gente cuando dice: «Yo debería probar alguna vez una de esas compañías de bajo coste», como resultado de los esfuerzos iniciales para captar la atención. Un empujón más podría hacer avanzar al comprador eventual a la etapa de reflexión o evaluación.

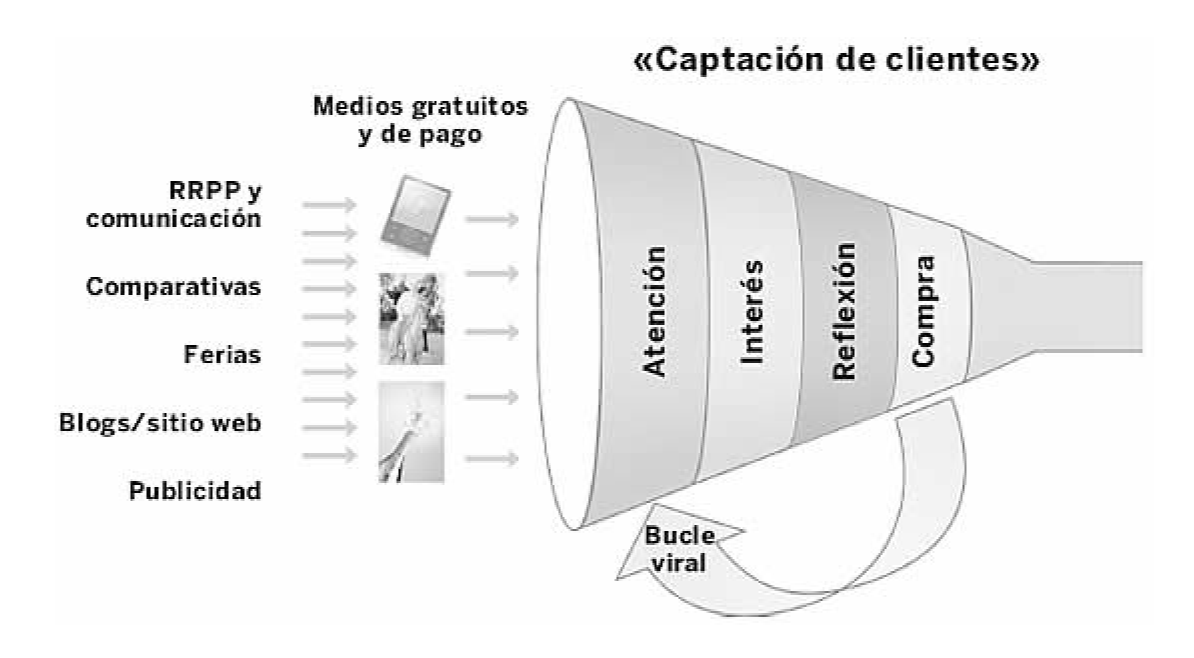
«Reflexión» sigue a «interés» cuando el mensaje es lo suficientemente potente o contiene una oferta convincente que pueda llevar a pensar: «¿Por qué no puedo volar con JetBlue en mi viaje a Florida del mes que viene?» La reflexión puede conducir a utilizar una versión de prueba si existe esa posibilidad.

La «compra» sigue a la reflexión. Es el resultado deseado de las acciones de «captación».

Crear demanda para un producto de electrónica de consumo vendido en los lineales de Walmart

es diferente a abrir una cadena de pizzerías o a vender un nuevo tipo de semiconductor. Y aunque la descripción de las acciones de relación con los clientes puede parecer simple al principio, no hay que olvidar que en realidad es el resultado de una compleja interacción entre clientes, canal de ventas, propuesta de valor y presupuesto de marketing. Cuando se consigue, todo se une en un modelo de negocio repetitivo, escalable y rentable.

Desarrollar la estrategia de «captación de clientes»



Medios gratuitos y de pago alimentando el embudo de «captación de clientes» *(figura 4.13).*

Las tres primeras etapas del embudo (atención, interés y reflexión) se producen en la mente del consumidor, fuera del alcance de cualquier otra cosa que no sean los mensajes publicitarios. Las dos primeras etapas (atención e interés) están fuera del control de la startup hasta que el cliente se presenta en algún canal, por ejemplo, en un comercio minorista, a un representante de ventas, o en un sitio web y dice: «Estoy interesado» (es lo que ocurre cuando el cliente deja una tarjeta de visita en una feria, habla con un representante de la empresa, o solicita más información online). Las acciones de «captación de clientes» introducen a éstos en el embudo hasta donde sea posible, hasta que el cliente se presenta y el canal inicia las acciones relacionadas con la «reflexión» y la «compra». Pero todo comienza con la captación de la atención.

	Canales físicos	Canales Web/Móvil
CAPTAR clientes (creación de demanda)	*Estrategia:* sensibilización, interés, reflexión, compra Tácticas: publicidad gratuita (RRPP, blogs, folletos, comparativas), publicidad de pago (anuncios, promociones), herramientas online	*Estrategia:* adquisición, activación *Tácticas:* sitios web, app stores, búsquedas (SEM/SEO), correo electrónico, blogs, viral, redes sociales, comparativas, RRPP, períodos de prueba, páginas de destino/inicio
RETENER clientes	*Estrategia:* Interactuar, Fidelizar *Tácticas:* programas fidelización, actualizaciones de producto, encuestas a clientes, llamadas de seguimiento	*Estrategia:* interactuar, fidelizar *Tácticas:* personalización, grupos de usuarios, blogs, ayuda online, consejos/boletines sobre el producto, contacto personal, afiliados
AMPLIAR ingresos de clientes	*Estrategia:* ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* venta dirigida *(upsell)*/cruzada/complementos, referencias, individualización *(unbundling)* si se puede	*Estrategia:* Ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* mejoras *(upgrades)*, concursos, automatización pedidos, referencias, venta dirigida *(upsell)*/cruzada, viral

Herramientas para «captar clientes» a través de canales físicos *(tabla 4.3a).*

Una advertencia importante: hay que ser conscientes de los cambios que se han producido en el canal físico en la última década. Tanto si un producto se vende a través de un concesionario de coches, de una cantera, de un 7-Eleven o de la boutique más de moda, los consumidores del siglo XXI casi siempre comienzan su búsqueda de productos online. Así que el marketing online es tan importante para quienes están en el canal físico como para sus homólogos en el canal web. Las acciones de marketing deben asegurar que los clientes puedan encontrar fácilmente el nuevo producto o servicio en internet. Y eso significa que las empresas que utilicen el canal físico deben prestar casi tanta atención a ésta como a la siguiente sección de este capítulo: «Relaciones con los clientes web/móvil.» (Para obtener los mejores resultados, es recomendable leer las dos secciones antes de comenzar las acciones indicadas aquí.) Las startups que intenten vender a través del canal físico deben emplear tácticas básicas de marketing web en cada oportunidad (sitios web, AdWords, publicidad online) incluso en el improbable caso de que el producto no se venda online. El trabajo que hay que hacer online consiste en «tirar» de los clientes hacia el nuevo producto para que puedan descubrirlo en el mismo canal, incluso si terminan comprándolo en un almacén, en Walmart o a un representante.

Atención, interés y reflexión en el canal físico se generan principalmente por dos tipos de tácticas de comunicación: *publicidad gratuita* (o medios gratuitos, o sin coste) y *publicidad de pago*

(o medios de pago).

La publicidad gratuita es la visibilidad sin coste que genera una empresa En el canal físico incluye notas de prensa, reseñas de productos, comentarios editoriales y una serie de tácticas de «marketing de guerrilla», como la distribución de folletos en ferias en las que la empresa no compra un stand. Estas tácticas son muy usadas por las startups porque son mucho más baratas que la publicidad de pago. Muchos productos de consumo encuentran a sus primeros clientes a través de muestras gratuitas, o versiones de prueba, o con muestras o cupones de descuento entregados en cualquier sitio.

La desventaja de la publicidad gratuita: a diferencia de la publicidad pagada, que se lanza en fechas y lugares específicos, la cobertura editorial es impredecible y está, o no, disponible en función del espacio editorial o del valor como noticia del producto.

El marketing online es tan importante para quienes están en el canal físico como para sus homólogos en el canal web.

La *publicidad de pago* significa exactamente eso: la visibilidad que se ha comprado en televisión, con inserciones, correo directo o en la web. Este tipo de actividades pueden costar literalmente millones de dólares cuando se ponga en marcha. Por eso, el descubrimiento de clientes utiliza pruebas a pequeña escala para ver qué tácticas presentarán los mejores resultados más adelante, cuando se produzca el lanzamiento del producto.

Otras tácticas publicitarias de pago que se emplean para generar atención incluyen la publicidad en general, las ferias, el correo postal, los catálogos, los eventos, el telemarketing y la promoción en tienda. La mayoría de las empresas del canal físico promocionan también sus productos online, por supuesto. Durante el descubrimiento de clientes, el gasto debería ser bajo hasta que se confirme el éxito de una táctica y se demuestre que genera clientes potenciales y ventas de una forma rentable.

Tácticas sencillas para «captar clientes» que hay que tener en cuenta

Se puede construir una hoja de cálculo con los gastos que se asocien a las hipótesis sobre «captación de clientes» y que tenga en cuenta:

- Los medios gratuitos y de pago.
- El objetivo que la empresa espera lograr y a qué coste.

Antes de realizar estas u otras pruebas de tácticas para crear relaciones con los clientes:

1. Se debe determinar una métrica «pass/fail» para cada prueba de «captación» que confirme si ésta ha tenido éxito y si debe continuar. Un ejemplo: ¿Conseguiremos una venta por cada treinta llamadas telefónicas realizadas a los clientes potenciales?
2. Hay que plantear la posibilidad de establecer una metodología para mejorar los resultados de cada prueba, por ejemplo: Si el bombardeo de llamadas no funciona, mandaremos un correo electrónico previo y luego llamaremos a cada cliente potencial dos veces.

3. Se tiene que confirmar que las pruebas son medibles objetivamente de forma que las grandes decisiones sobre gastos que vienen después no se basen en hechos del estilo de «gustaba» o «parecía que funcionaba bien». La métrica de JetBlue para los anuncios de radio podría ser que el coste de cada llamada generada por el anuncio para contratar una reserva fuera de un dólar. Entonces, si se pudieran gastar tres dólares (esta cifra es lo que a veces se llama coste de adquisición de clientes) para vender un billete de ida y vuelta se concluye que esperan que, de media, una de cada tres llamadas resulte en la compra de un billete.
4. No hay que olvidar que las personas compramos lo que nos venden otras personas. Hay que crear, no evitar, la oportunidad de hablar por teléfono o en persona con los clientes potenciales. ¡Hay pocas herramientas de venta más potentes!

[...] la mayoría de las empresas que venden a través del canal físico utilizan algunas tácticas de marketing web/móvil [...].

---

5. Se debe recordar que la mayoría de las empresas que venden a través del canal físico utilizan algunas tácticas de marketing web/móvil para sensibilizar y generar ventas de sus productos, por lo que habría que incluir elementos de los programas web/ móvil de «captación» de la sección siguiente.

La hoja de cálculo que se muestra en la figura 4.14 nos habla de los costes y los resultados esperados de las acciones de «captación» para una startup que vende impresoras profesionales de 2.500 dólares a empresas a través de tiendas de productos de oficina. La hoja de cálculo se emplea para asegurar que las pruebas de cada programa tienen un coste asequible.

Ejemplo de hoja de cálculo de programas de relaciones con clientes

Medios gratuitos

Programa	Coste	Pass/fail
Consigue cinco notas/inserciones en prensa especializadas del nuevo producto	2.000,00 $	50 consultas
Repartir 1.000 folletos en la siguiente feria	100,00 $	10 consultas
Ofrecer máquinas de prueba prestadas a cinco despachos de abogados	500.00 $	2 ventas
Instalar una unidad de prueba en tres cibercafés u oficinas para recoger comentarios	100,00 $	3 ventas

Medios de pago

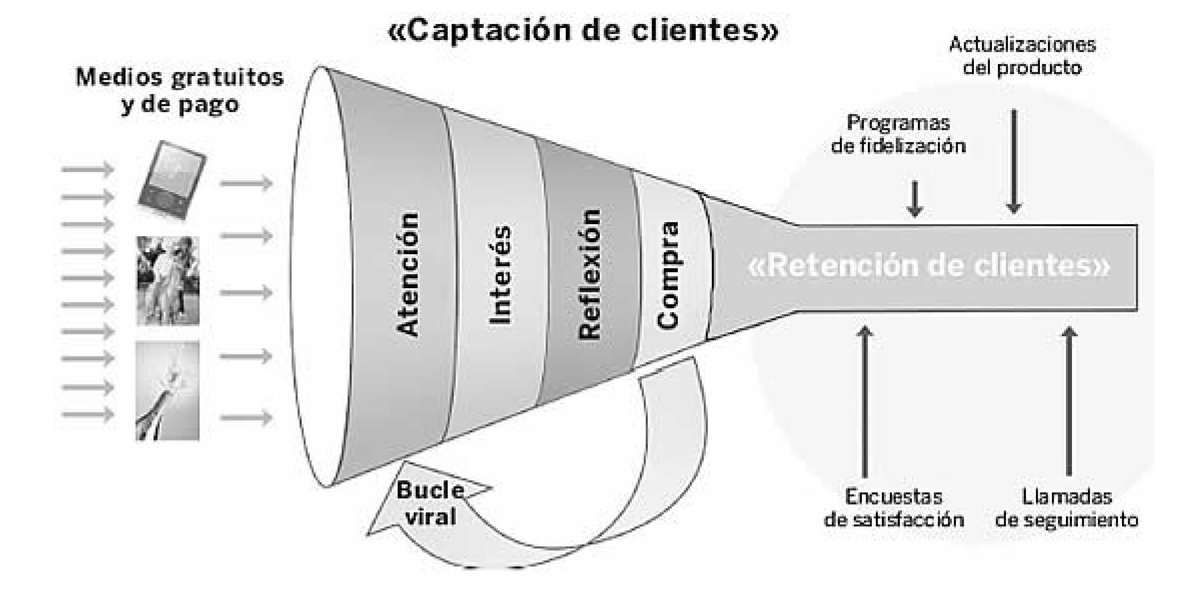
Mail directo con un descuento de 50 $ a 1.000 directores de oficina	3.000,00 $	20 ventas
Anuncio en una revista de tecnología local	500,00 $	10 ventas
Campaña de Google AdWords hacia un minisitio web	500,00 $	5 ventas
Promoción en tienda en tres centros de Staples	2.000,00 $	10 ventas
Gasto total	8.700,00 $	50 ventas

Resultados de los programas	50 ventas más 60 propuestas,	10 por ciento de propuestas se convierten en ventas
Total	56 ventas, 54 prospectos	
Coste/ventas (ud)	= 140,00 dólares (8.700/56) frente ingresos/ventas (ud) = 300,00 $	
	√ Ésta es una buena prueba	

Ejemplos de relaciones con los clientes, «tácticas para probar». Hipótesis del rendimiento del análisis de los inversores *(figura 4.14).*

«Retener clientes»

Como ilustra claramente la sección sobre «captación», conseguir un nuevo cliente es un proceso costoso. Por lo tanto, es importante pensar también cómo la empresa va a retener o fidelizar a los clientes que ha costado tanto conseguir. Cuando éstos cancelan una suscripción, no vuelven a un supermercado, o cierran una cuenta de compras corporativas, se llama «rotación», o «desgaste» *(«churn»)*, es decir, lo contrario de retención.



El embudo para «retener clientes» *(figura 4.15).*

Desarrollar la estrategia para «retener clientes»

	Canales físicos	Canales Web/Móvil
CAPTAR clientes (creación de demanda)	*Estrategia:* sensibilización, interés, reflexión, compra Tácticas: publicidad gratuita (RRPP, blogs, folletos, comparativas), publicidad de pago (anuncios, promociones), herramientas online	*Estrategia:* adquisición, activación *Tácticas:* sitios web, app stores, búsquedas (SEM/SEO), correo electrónico, blogs, viral, redes sociales, comparativas, RRPP, períodos de prueba, páginas de destino/inicio
RETENER clientes	*Estrategia:* Interactuar, Fidelizar *Tácticas:* programas fidelización, actualizaciones de producto, encuestas a clientes, llamadas de seguimiento	*Estrategia:* interactuar, fidelizar *Tácticas:* personalización, grupos de usuarios, blogs, ayuda online, consejos/boletines sobre el producto, contacto personal, afiliados
AMPLIAR ingresos de clientes	*Estrategia:* ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* venta dirigida *(upsell)*/cruzada/complementos, referencias, individualización *(unbundling)* si se puede	*Estrategia:* Ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* mejoras *(upgrades)*, concursos, automatización pedidos, referencias, venta dirigida *(upsell)*/cruzada, viral

Herramientas para «retener a los clientes» a través de canales físicos *(tabla 4.3b).*

Para que cualquier estrategia de retención de clientes funcione, lo primero es que la empresa

cumpla con todas las promesas que hicieron que los clientes compraran sus productos. Los clientes tienen que estar encantados con el producto o servicio y todos los aspectos del modelo de negocio que tienen que ver con los clientes deben realizar su función a la perfección, desde el servicio al cliente hasta la gestión de reclamaciones, el transporte, la entrega, la facturación, etc. Pero después debe existir un flujo constante de actualizaciones y mejoras del producto para mantener a éste por delante de los de la competencia. Por su naturaleza, ambas son acciones que influyen en la creación de valor y deben ser estudiadas en la hipótesis sobre la propuesta de valor.

A continuación, hay que pensar acerca de los programas que permitan llegar a los clientes de forma proactiva para fortalecer o reforzar la retención. Pueden ser tan simples (aunque potentes habitualmente) como realizar llamadas para confirmar que los clientes están satisfechos o tan complejo como un programa multiperfil de fidelización por puntos que premie la repetición de compras. En los primeros días de una startup es difícil evaluar el impacto de los programas de fidelización ya que los resultados se deben medir durante largos períodos.

En los primeros días de una startup es difícil evaluar el impacto de los programas de fidelización [...].

Además, se pueden plantear otros programas de fidelización como puntos, premios y descuentos, e incentivos a largo plazo como contratos de varios años. Es conveniente incluirlos en las hipótesis y probarlos las veces que sea posible durante la validación de clientes.

Finalmente, hay que tener en cuenta otras partes del lienzo del modelo de negocio. ¿Hay cosas que los socios o proveedores puedan hacer para ayudar a retener a los clientes? ¿Qué otros recursos se pueden emplear?

Tácticas sencillas para «retener clientes» para tener en cuenta: Durante el descubrimiento de clientes se pueden crear algunos planes y luego intentar algunas acciones de «retención» básicas y de bajo coste para observar sus resultados. Se pueden usar éstos para orientar los futuros planes que se probarán durante la validación y la creación de clientes. Algunos programas sencillos que se pueden probar o tener en cuenta:

- *Programas de fidelización*: ¿Cómo se van a utilizar los programas de fidelización para retener a los clientes? Ver más sobre estos programas en la sección de validación de clientes (en la página 449) para tenerlos en cuenta en esta hipótesis.
- *Llamadas de seguimiento de clientes*: Es necesario un plan para llamar a cada cliente, o a uno de cada cinco (o lo que sea), una vez al mes o al trimestre simplemente para darles las gracias y conocer su opinión sobre el producto. Mientras que estén al teléfono se les puede invitar para que pregunten sobre los productos, sus características o funciones (por cierto, los correos electrónicos siguen siendo un mal sustituto de la voz o una videollamada de Skype). El objetivo a corto o medio plazo debería ser una mejora de al menos un 15 por ciento en ventas por repeticiones o renovaciones procedentes de los clientes con los que se haya hablado.
- *Poner en marcha una encuesta de satisfacción de clientes*: Ya sea en la web, por correo postal

o correos electrónicos, es necesario evaluar con los clientes el uso que hacen y su satisfacción con el producto o servicio (se buscan quejas o causas de la falta de uso y hablar con todo aquel que exprese descontento). En este caso habría que esperar una reducción por lo menos del 15 por ciento en la rotación de aquellos que hayan sido contactados.

- *Enviar comunicaciones sobre actualizaciones del producto*: Crear comunicaciones sencillas sobre cómo otros clientes están aprovechando el producto (se pueden enviar a todos los usuarios ofreciendo un premio a aquellos cuyos consejos se terminen publicando). Es difícil medir con precisión el rendimiento de este tipo de iniciativas, pero son baratas.
- *Hacer un seguimiento de los problemas que se reciban en servicio al cliente*: Los clientes que se quejan con frecuencia tienen más probabilidades de irse (una opción es ser proactivo con ellos, resolviendo sus problemas y haciéndoles felices; de esta forma se irían muchos menos de los que se quejan).
- *Incrementar los costes de salida/cambio de los clientes*: Si es relativamente fácil para el cliente cambiar de producto, es probable que se produzca una mayor rotación. A lo mejor se puede plantear alguna táctica de «permanencia» de los clientes relacionada con su producto o solución (a través de contratos a largo plazo, uso de una tecnología específica, o recogiendo datos que no puedan transferirse fácilmente).

Es entre cinco y diez veces más barato retener a un cliente que conseguir uno nuevo.

Retención de clientes a largo plazo: La retención del cliente sólo es efectiva cuando los clientes se dan a conocer y admiten que se les contacte por un comercial, un proveedor, o un representante de la empresa encargados de atenderles personalmente y ayudarles para que sigan comprando. A medida que se aprende acerca de cada cliente, la retención se individualiza y se orienta en función de la conducta observable y medible de los clientes. Este tema se trata con más detalle durante la validación de clientes, cuando haya más clientes a los que se puede retener.

Las métricas de retención específicas que se deben controlar y trabajar son:

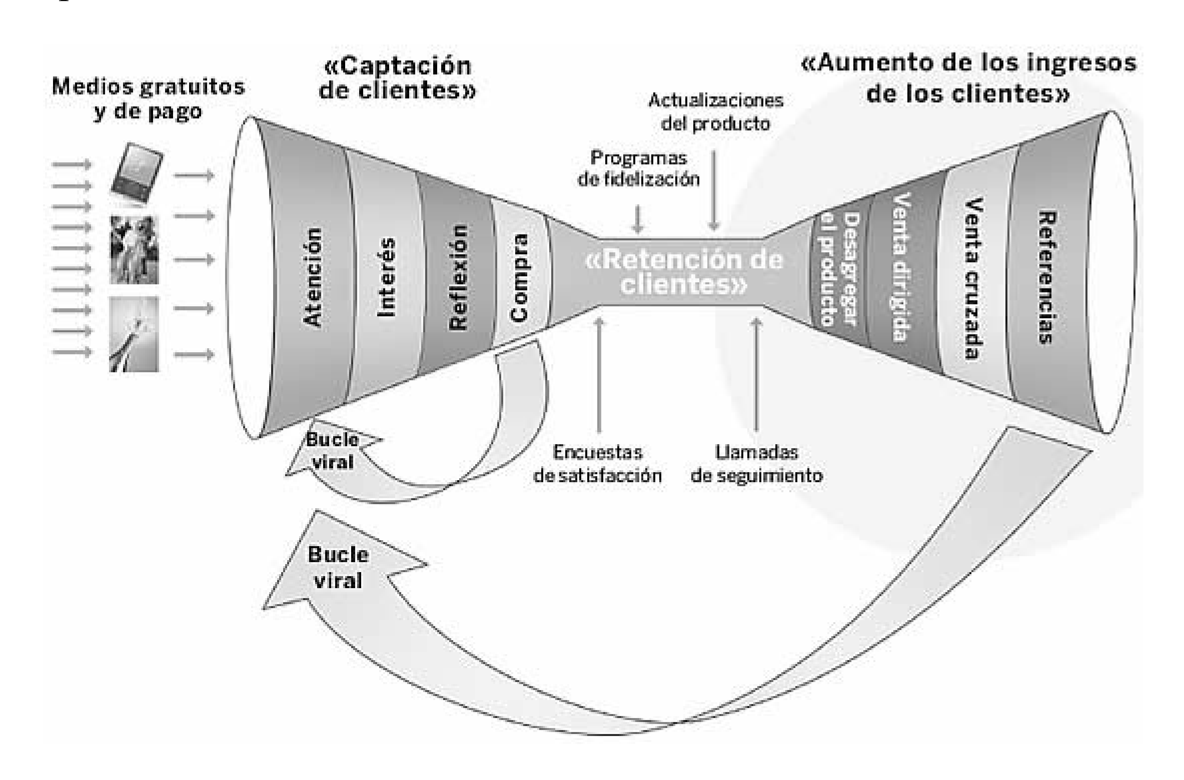
- Las relacionadas con los patrones de compra: volumen, frecuencia, retrasos o paradas.
- La participación en los programas de «aumento de ingresos» (que se describen en la sección siguiente).
- El número de quejas que llegan al servicio de atención al cliente, solicitudes de reembolso por devoluciones, problemas y similares.
- La participación, niveles de actividad, canje de premios de los programas de fidelización.

Los programas de retención se mantienen vivos o mueren en función de si se realiza un seguimiento habitual y próximo del comportamiento de los clientes para saber quién continúa y quién se va, y por qué. Es conveniente organizar las métricas alrededor de «cohortes», o grupos comunes de clientes (por ejemplo, «clientes nuevos firmados en enero»). Así, se podrá conocer si aquellos

que llevan tres meses, por ejemplo, se comportan de una manera mientras que los que llevan nueve meses son más (o menos) activos que aquéllos (esta cuestión se trata en detalle en la sección sobre optimización de la retención en la página 450).

«Aumentar los ingresos de clientes»

Una vez que una empresa ya tiene un cliente, ¿por qué no venderle más si cuesta menos que adquirir nuevos? La mayoría de las startups piensan sólo en los ingresos que recibirán de su primera venta a un cliente, pero las empresas inteligentes piensan en los ingresos que pueden obtener durante toda la relación que puedan mantener con él. Calcular el valor del negocio *(lifetime value)* de un cliente es importante cuando se evalúa el potencial de una startup. Hay que describir cómo la empresa obtendrá más ingresos de su base actual de clientes con programas que permitan venderles más y les animen a traer nuevos compradores.



El embudo para «aumentar los ingresos de clientes» *(figura 4.16).*

Desarrollar la estrategia para «aumentar los ingresos de clientes»

	Canales físicos	Canales Web/Móvil
CAPTAR clientes (creación de demanda)	*Estrategia:* sensibilización, interés, reflexión, compra Tácticas: publicidad gratuita (RRPP, blogs, folletos, comparativas), publicidad de pago (anuncios, promociones), herramientas online	*Estrategia:* adquisición, activación *Tácticas:* sitios web, app stores, búsquedas (SEM/SEO), correo electrónico, blogs, viral, redes sociales, comparativas, RRPP, períodos de prueba, páginas de destino/inicio
RETENER clientes	*Estrategia:* Interactuar, Fidelizar *Tácticas:* programas fidelización, actualizaciones de producto, encuestas a clientes, llamadas de seguimiento	*Estrategia:* interactuar, fidelizar *Tácticas:* personalización, grupos de usuarios, blogs, ayuda online, consejos/boletines sobre el producto, contacto personal, afiliados
AMPLIAR ingresos de clientes	*Estrategia:* ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* venta dirigida *(upsell)*/cruzada/complementos, referencias, individualización *(unbundling)* si se puede	*Estrategia:* Ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* mejoras *(upgrades)*, concursos, automatización pedidos, referencias, venta dirigida *(upsell)*/cruzada, viral

Herramientas para «aumentar los ingresos de clientes» a través de canales físicos (Tabla 4.3c).

La estrategia de «aumento de los ingresos» tendrá dos objetivos principales: conseguir que los clientes actuales compren más y conseguir que traigan a nuevos clientes. Sólo unas pocas tácticas para «aumentar los ingresos» funcionan en el canal físico, como las siguientes:

- «Ventas dirigidas» *(upselling)*, por ejemplo, «pague 25 dólares más por este otro producto y el envío es gratis».
- Ofertas, descuentos o muestras de otros productos incluidas en el propio producto.
- Ofertas especiales y productos sólo para clientes (que quieran recibir a un comercial, por ejemplo).

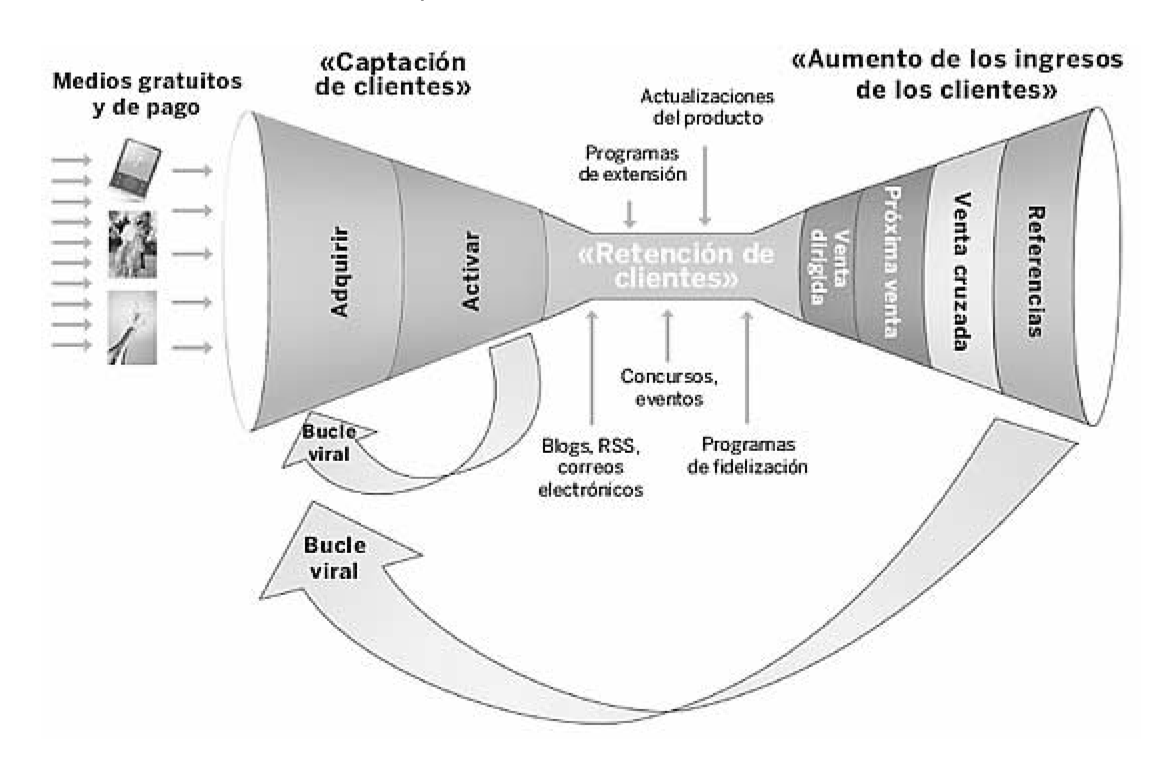
El correo postal también es una herramienta efectiva para aumentar los ingresos de clientes, por supuesto. Cada vez más, sin embargo, las empresas que utilizan los canales físicos están recurriendo a la promoción online en lugar del correo postal debido a su velocidad, bajo coste y la posibilidad de orientar mejor la comunicación. *Ver el apartado sobre estrategia y tácticas de «aumento de ingresos» en la sección web/móvil que comienza en la página 200 para obtener muchas más ideas*. Ayudarán a dar forma a los programas iniciales para aumentar la base de clientes a través de ventas adicionales y de referencias.

En este momento de la vida de la startup es difícil pensar y hacer muchas pruebas de programas para «aumentar los ingresos» de clientes porque se tienen muy pocos de éstos. Por eso se incluyen más detalles en la etapa de validación de clientes (ver página 468), porque ya habrá suficientes en los programas de «aumento de ingresos».

Hipótesis sobre las relaciones con los clientes (web/móvil)



Este resumen sobre las relaciones con los clientes describe cómo captar clientes para su sitio web o aplicación móvil, cómo retenerles como clientes y cómo aumentar los ingresos que se obtienen de ellos con el tiempo. Este resumen sobre las relaciones con los clientes describe cómo captar



El embudo «captar, retener, aumentar» en los canales web/móvil *(figura 4.17).*

UTILIZAR CON PRECAUCIÓN: Éste no es el momento de lanzar el sitio o la aplicación al gran público. Se están escribiendo los resúmenes, ¡no se están poniendo en marcha las tácticas con el PMV!

Es conveniente revisar la sección anterior sobre relaciones con clientes para productos físicos antes de comenzar ésta. El embudo web/móvil de la figura 4.17 es muy diferente de su homólogo para el canal físico de la figura 4.11.

Conseguir clientes en el canal web/móvil es más sencillo ya que son sólo dos pasos. El embudo también incluye un «bucle viral» *(viral loop)* que permite a los primeros clientes invitar a sus amigos y colegas a explorar el nuevo producto. Por último, y aunque no se ve en el diagrama, la realidad es que las startups web/móvil pueden poner a prueba sus tácticas más rápidamente, realizar promociones de forma más barata y llegar a muchos más clientes que las empresas que utilizan los canales físicos.

Las pruebas de las actividades de «captación, retención y aumento» que se realizan durante el descubrimiento de clientes son a pequeña escala, y presentan un producto mínimo viable «sin pulir y esbozado», o de baja fidelidad, a un pequeño número de clientes, quizá unos pocos cientos, para medir su reacción frente al modelo de negocio (que incluye la propuesta de valor, el precio y las características del producto). El descubrimiento identifica las tácticas que funcionan y registra las reacciones iniciales al PMV.

	Canales físicos	Canales Web/Móvil
CAPTAR clientes (creación de demanda)	Estrategia: sensibilización, interés, reflexión, compra Tácticas: publicidad gratuita (RRPP, blogs, folletos, comparativas), publicidad de pago (anuncios, promociones), herramientas online	*Estrategia:* adquisición, activación *Tácticas:* sitios web, app stores, búsquedas (SEM/SEO), correo electrónico, blogs, viral, redes sociales, comparativas, RRPP, períodos de prueba, páginas de destino/inicio
RETENER clientes	*Estrategia:* Interactuar, Fidelizar *Tácticas:* programas fidelización, actualizaciones de producto, encuestas a clientes, llamadas de seguimiento	*Estrategia:* interactuar, fidelizar *Tácticas:* personalización, grupos de usuarios, blogs, ayuda online, consejos/boletines sobre el producto, contacto personal, afiliados
AMPLIAR ingresos de clientes	*Estrategia:* ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* venta dirigida *(upsell)*/cruzada/complementos, referencias, individualización *(unbundling)* si se puede	*Estrategia:* Ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* mejoras *(upgrades)*, concursos, automatización pedidos, referencias, venta dirigida *(upsell)*/cruzada, viral

Relaciones con clientes en los canales web/móvil *(tabla 4.4).*

La columna de la derecha de la tabla 4.4 presenta un resumen de las estrategias y tácticas para «captar, retener y aumentar» clientes en los canales web/móvil. Se centra primero en conseguir clientes ya que la empresa debe tenerlos antes de que pueda hacer algo para retenerlos, venderles por segunda vez o aumentar los ingresos que producen.

Muchos productos web/móvil funcionan como mercados multilaterales; Google y Facebook son ejemplos típicos. En ellos los consumidores utilizan el producto sin coste alguno, y son los anunciantes los que pagan a la empresa por llegar a esos clientes con anuncios, campañas de AdWords, enlaces y otros mensajes promocionales. Esos ingresos son la causa de que Google pueda permitirse el lujo de construir centros de datos enormes y ofrezca su buscador «de forma gratuita».

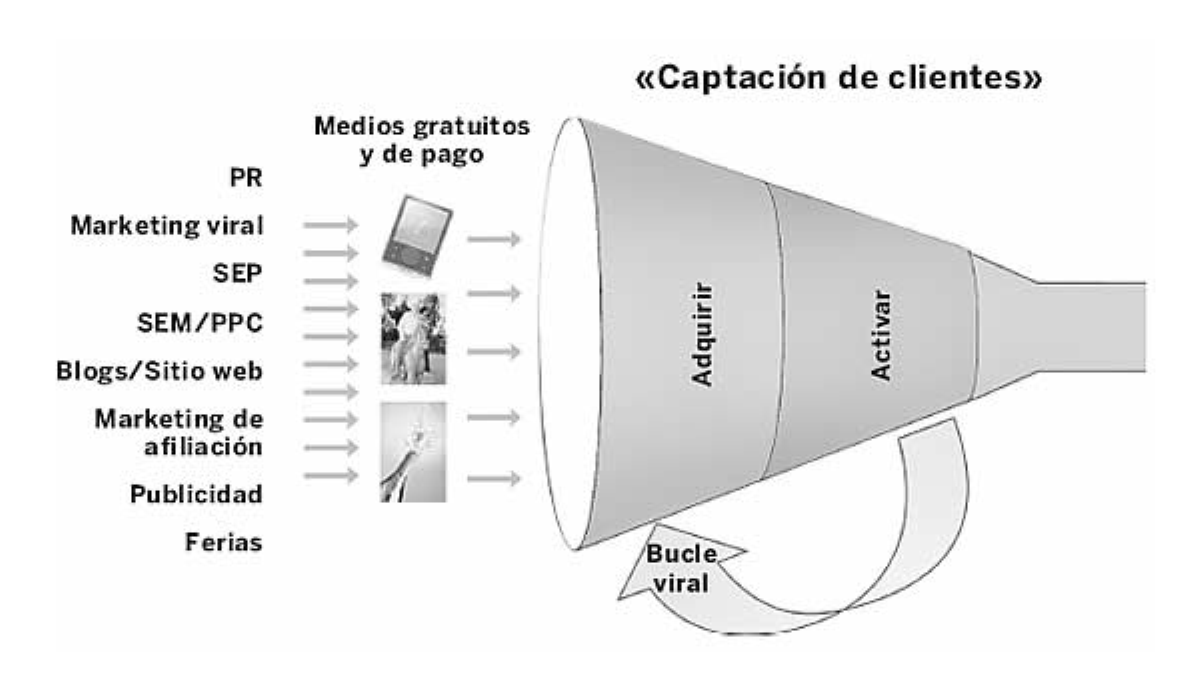
Las empresas que venden en mercados multilaterales necesitan dos estrategias de «captación» por separado pero paralelas: una para los usuarios y otra para los anunciantes, ya que la propuesta de valor para cada grupo es bastante

distinta. Casi universalmente, las empresas que se encuentran en estos mercados se centran primero en conseguir usuarios. Una compañía que ha conseguido agrupar a un público que se cuenta por millones puede casi seguro encontrar vendedores dispuestos a pagar por el privilegio de comunicarse con esos clientes.

Captar clientes: adquisición y activación

Hay que desarrollar las hipótesis de la empresa sobre cómo va a captar a los clientes.

Hay más de un millón de aplicaciones en venta en las app stores y una infinidad de sitios de e-commerce y de contenido, así que el mero hecho de que se ponga en marcha uno nuevo no significa que vaya a convertirse en un negocio exitoso. La creación del producto es la parte más fácil. Lo difícil es conseguir clientes que encuentren su aplicación, sitio o producto. Es un desafío de enormes proporciones, inacabable, que trata de construir relaciones con los clientes, literalmente, uno a uno.



El embudo para «captar clientes» en los canales web/móvil *(figura 4.18).*

La creación del producto es la parte más fácil. Lo difícil es conseguir clientes.

Adquisición y activación: ¿cuál es la diferencia?

Empecemos con los dos primeros pasos para «captar» clientes: adquisición y activación.

	Canales físicos	Canales Web/Móvil
CAPTAR clientes (creación de demanda)	Estrategia: sensibilización, interés, reflexión, compra Tácticas: publicidad gratuita (RRPP, blogs, folletos, comparativas), publicidad de pago (anuncios, promociones), herramientas online	*Estrategia:* adquisición, activación *Tácticas:* sitios web, app stores, búsquedas (SEM/ SEO), correo electrónico, blogs, viral, redes sociales, comparativas, RRPP, períodos de prueba, páginas de destino/inicio
RETENER clientes	*Estrategia:* Interactuar, Fidelizar *Tácticas:* programas fidelización, actualizaciones de producto, encuestas a clientes, llamadas de seguimiento	*Estrategia:* interactuar, fidelizar *Tácticas:* personalización, grupos de usuarios, blogs, ayuda online, consejos/ boletines sobre el producto, contacto personal, afiliados
AMPLIAR ingresos de clientes	*Estrategia:* ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* venta dirigida *(upsell)*/cruzada/ complementos, referencias, individualización *(unbundling)* si se puede	*Estrategia:* Ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* mejoras *(upgrades)*, concursos, automatización pedidos, referencias, venta dirigida *(upsell)*/ cruzada, viral

Herramientas para «captar clientes» en los canales web/móvil *(tabla 4.4a).*

Adquisición de clientes: La fase de adquisición equivale a los pasos «atención», «interés», y «reflexión» del canal físico, donde los clientes se interesan e intentan conocer un producto antes de comprarlo. En las aplicaciones web/ móvil, el esfuerzo de «captación» se centra en traer a tantos clientes como sea posible a la «puerta de entrada» (la página de destino o *landing page*). Allí se les mostrará el producto con la esperanza de que lo compren o lo utilicen. Dado que el número de personas que llegan a una página de destino y miran pero no compran o no utilizan habitualmente es muy alto, las acciones de «captación» en el canal web/móvil deben extenderse a mucha gente (para un sitio web que busque consumidores podríamos hablar de millones).

Activación de clientes: Este segundo paso del proceso de «captación» es muy similar a la «compra» en el canal físico. Aquí, el cliente muestra interés a través de una descarga o prueba gratuita, solicitando más información, o una compra. Un cliente debe considerarse activado incluso si no compra o no se registra, siempre y cuando la empresa cuente con información suficiente para volver a ponerse en contacto con él (ya sea por correo electrónico, teléfono, SMS, etc.) teniendo permiso explícito para hacerlo.

Resumen: Cómo compran online los clientes

A diferencia de los vendedores puerta a puerta de antaño, el trabajo que se debe realizar en la web es «atraer» a los clientes hacia la empresa en lugar de «empujar» el producto hacia ellos. La web ofrece un conjunto de herramientas casi ilimitado para ayudar a atraer a los clientes.

[...] el trabajo que se debe realizar en la web es «atraer» a los clientes hacia la empresa [...].

El primer paso para adquirir y activar clientes es comprender cómo la gente compra o se relaciona con el producto. Sucede de esta forma:

Paso 1: La gente descubre una necesidad o quiere resolver un problema. Dicen: «Quiero hacer una fiesta», o se sienten solos y deciden buscar una fiesta divertida o un sitio de encuentros. ¿Y después qué?

Paso 2: Comienzan a buscar. La gran mayoría, en este siglo, emprenden la búsqueda online. A menudo en Google.com, pero pueden utilizar Facebook, donde preguntan a sus amigos, o en Quora, donde piden opiniones, o en cientos de otros sitios que «recomiendan» cosas, desde Yelp a Zagat pasando por TripAdvisor.com.

Paso 3: No buscan mucho. La gente no «encuentra» a alguien online sin más. De hecho, a menudo sólo prestan atención a las primeras cosas que descubren (¿con qué frecuencia alguien busca más allá de la primera página de resultados en Google?). Se debe conseguir que el sitio, la aplicación o el producto sean tan visibles como humanamente sea posible en todos aquellos lugares desde donde los clientes puedan iniciar su búsqueda (el resto de esta sección sobre «captación» le guiará para conseguir precisamente esto).

Paso 4: Van adonde les invitan, les entretienen o les informan. Realmente no se trata de «ganar» el interés de los clientes con pulidos argumentos de venta o información sin sentido. En una búsqueda típica de Google, la de la empresa es una de las miles de opciones en las que el usuario puede hacer clic. Por eso hay que conseguir ese clic proporcionando información atractiva, útil o entretenida utilizando muchos formatos (contenido, diagramas, documentos gratuitos, blogs, vídeos, juegos, demos, lo que sea) y participando en las comunidades y redes sociales en las que pueden estar sus clientes.

Desarrollar la estrategia de «captación de clientes»

La información que ofrece la empresa debe ser tan rica y atractiva (y estar tan ampliamente accesible) como sea posible, e intentar llegar a la mayor cantidad posible de personas cuando comiencen una búsqueda. Se debería proporcionar información de ayuda, sin ánimo de vender, que les lleve al producto, a la aplicación o a un sitio web. Y allí es donde comienza el proceso de venta.

Es necesario pensar en la forma en la que la gente toma decisiones para orientar la estrategia de adquisición y activación:

1. *Determinar quién es la audiencia*, tras lo cual el objetivo es ocupar un lugar destacado allí donde pasen su tiempo en la web. Los skaters no leen el *Wall Street Journal* o TechCrunch a menudo, por tanto hay que centrarse en los sitios de skate, blogs sobre el tema y similares.
2. ¿*Qué tipo de contenido* consideran que es atractivo? Nuestros skaters probablemente prefieren ilustraciones, juegos y vídeos en vez de textos largos y documentos gratuitos. Evidentemente hay que llegar a ellos con el tipo de contenido que encontrarán más interesante y útil, por ejemplo, consejos sobre seguridad o trucos para movimientos difíciles, y no un ensayo sobre el porqué el skate es un deporte atractivo.
3. *Confirmar que el contenido se ajusta* a la ubicación. Los usuarios de Quora, Twitter y Facebook esperan artículos breves e interesantes y se desesperan frente a los largos, o los ignoran. Las redes sociales no tienen mucha utilidad si el argumento de ventas es largo. Por eso, el contenido debe «encajar» en el lugar elegido para ponerlo.
4. *Participar en las comunidades* de las que forman parte los clientes. Responder a preguntas, ofrecer sugerencias,

comentarios y consejos y cuando sea posible invitar a la gente a conocer el producto.

5. *Crear contenido que la gente quiera referenciar*. Porque sean consejos útiles, preguntas frecuentes, dibujos animados o vídeos divertidos, es importante hacer que el contenido sea del tipo que los clientes quieren compartir con sus amigos. Como consecuencia, hacen llegar la invitación de la empresa a los amigos.

Tácticas de adquisición de clientes que se pueden intentar

La mejor manera de poner en marcha una prueba del plan inicial de adquisición es crear una hoja de cálculo con todas las actividades, sus costes y los objetivos de cada programa. Ver para ello un ejemplo de plan de adquisición en la hoja de cálculo en el apartado sobre el «plan de adquisición» del capítulo 9, página 385. El proceso de adquisición comienza utilizando medios gratuitos que ofrecen la oportunidad de adquirir clientes, porque obviamente no hay coste más bajo que «gratis». La web ofrece muchas oportunidades gratuitas de *crowd-sourcing* y de adquisición (SEO, redes sociales, marketing viral, convertirse en una moda y más).

Tácticas de adquisición gratuitas

- Relaciones públicas y comunicación: Realizar «pruebas» con pequeñas cantidades de noticias y comentarios sobre el problema (no sobre el producto en sí) en sitios web, blogs y redes sociales. No dar a conocer el producto o la solución hasta la validación de clientes porque sencillamente es demasiado pronto (este esfuerzo de comunicación no implica contratar a una agencia externa durante el descubrimiento de clientes; los emprendedores deben realizar este esfuerzo en primera persona).
- Marketing viral: Este término se confunde a menudo ya que se refiere a tres tipos de marketing de adquisición, cada uno utilizado en diferentes canales web/móvil. Los tres conceptos son tal vez las tácticas de adquisición de clientes más importantes para las empresas web/móvil porque todos son gratuitos o muy baratos. Esta táctica se explica en «aumentar los ingresos» de los clientes (en la página 200), más adelante en esta sección, en la que se pone de manifiesto que la actividad viral anima a unos clientes a referir a otros.
- Mejora del posicionamiento natural (SEO), una opción gratuita, o «natural», de aparecer en las búsquedas que dirige a los consumidores al producto o servicio.
- Redes sociales que fomentan que los amigos y los primeros clientes comenten y escriban sobre un producto o una empresa, utilicen Facebook para decir «me gusta», o empleen Twitter y otras herramientas para difundir sus recomendaciones personales.

Después de probar y dejar funcionando los programas de adquisición gratuitos deben comenzar las pruebas con las tácticas de pago.

Tácticas de adquisición de pago

Es difícil determinar la cantidad de dinero que habría que invertir en las tácticas de adquisición, en parte porque hay muchas variables: la financiación de la que se dispone, la confianza que se tenga en las hipótesis y la dificultad para encontrar a los clientes serían tres variables clave. Obviamente, las tácticas gratuitas son mejores que las de pago si consiguen clientes de calidad con un valor de negocio (LTV, Life Time Value) suficiente para crear un gran negocio. Como regla general, sin embargo, la cuestión no suele ser tan fácil y probablemente la solución estará en una mezcla de tácticas de pago y una amplia selección de tácticas gratuitas.

Éstas son algunas de las tácticas de adquisición de pago más comunes en los canales web/móvil que deberían tenerse en cuenta:

- Pago por clic (PPC): Publicidad de pago orientable y controlable basada en búsquedas en Google y en otros motores que genera un tráfico determinado para la empresa.
- Publicidad online o en medios tradicionales: A menudo se utilizan para introducir un producto o servicio nuevos.

- Marketing por afiliados o prescriptores: Se paga a otros sitios relacionados para dirigir tráfico al sitio del producto o de la aplicación
- Generación de oportunidades (clientes potenciales) online: Compra de listados de correos electrónicos, cuya cesión esté autorizada por los propietarios de esos correos electrónicos, con fines publicitarios (en función de la legislación en materia de protección de datos del país, esta táctica puede ser muy complicada y puede estar sujeta a múltiples limitaciones o ser ilegal directamente, que se ven aumentadas habitualmente si hablamos de mensajes a teléfonos móviles).

Es recomendable revisar la lista de tácticas de «captación» del canal físico para ver cuáles podrían probarse para una startup web/móvil. Algunas candidatas podrían ser la publicidad, el correo directo y desde promociones simpáticas en la calle a cartelería y vallas publicitarias, o cualquiera otra.

Algunas pruebas de adquisición fáciles y rápidas

En la fase 2 de descubrimiento de clientes se realizan algunas pruebas de adquisición a pequeña escala con algunas de las tácticas gratuitas y de pago descritas anteriormente para poner a prueba la comprensión que se tiene del problema/necesidad del cliente. En la fase 3 de descubrimiento de clientes, se volverán a usar las herramientas de adquisición para medir la reacción inicial de los clientes al PMV y descubrir si ese PMV es una solución suficiente. Estas pruebas están limitadas y controladas, y no son el lanzamiento de un producto. Los comunicados de prensa, por ejemplo, no tienen sentido aquí ya que una difusión amplia podría atraer a demasiados clientes o crear la impresión falsa de que el producto está terminado y «en marcha».

Las pruebas de adquisición de las fases 2 y 3 deben limitarse a emplear tácticas controlables, baratas y que puedan medirse fácilmente, como:

- *Comprar 500 dólares de AdWords* y ver si generan clientes que producen de cinco a diez veces esa cantidad en ingresos potenciales del sitio o de la aplicación y por lo menos consiguen que se registren. Habría que intentarlo al menos con dos anuncios diferentes y otras tantas llamadas a la acción, controlando el resultado de cada uno. Es mejor olvidarse de las ineficaces y afinar las mejores.

El marketing viral no puede comenzar hasta que haya una base de clientes que permita la difusión viral.

- *Utilizar mensajes de Facebook o de Twitter* para invitar a usar el nuevo producto al menos a 1.000 personas (de un tipo de público determinado). Probar mensajes o invitaciones diferentes para confirmar que son claros en relación con el producto. Si ninguno de los mensajes genera uso o registros, o el producto o la oferta podrían ser el problema
- *Marketing viral*: No se puede comenzar a captar clientes hasta que haya una base de clientes que permita la difusión viral. Hay varios tipos de marketing viral (ver la exposición sobre marketing viral en la sección anterior y también en la página 225). Dicho esto, las empresas que se apoyan en el efecto de red *(network effect)* deben tener en cuenta las actividades virales antes
- *La publicación de anuncios (banners)* utilizando Commission Junction para obtener sitios afiliados que ofrezcan las ofertas de la startup. Invertir 1.000 dólares en honorarios por referencias desde sitios web relevantes (normalmente se paga 12 dólares por referencia). Si se ponen en marcha los anuncios pero el dinero no termina de gastarse de forma significativa (lo que implica que no se producen referencias), es mejor abandonar esta táctica
- *Adquirir una lista de correos electrónicos* de clientes objetivo por 500 o 1.000 dólares (revisar cuidadosamente la legislación en materia de protección de datos del país; ver comentarios anteriores en esta sección). Enviar al menos dos versiones de la oferta. Se deberían registrar clientes en cantidad suficiente como para generar ingresos

potenciales de tres veces el precio de compra, y, en el mejor de los casos, alguna compra

- *Los generadores (proveedores) de tráfico* son otra fuente importante de usuarios o clientes que ayudan a «captar» a aquéllos. Por lo general, se basan en relaciones contractuales con otras empresas que proporcionan flujos predecibles de clientes o usuarios, y en contrapartida se les proporcionan clientes o pagos. Esta táctica es tan importante para las empresas web/móvil que tiene su propia hipótesis sobre «generadores de tráfico» en la página 237.

¿Quién crea el contenido?

Los equipos de las startups web/móvil de éxito tienen una combinación de habilidades: gran conocimiento de la tecnología (hacking/hardware/ingeniería), gran capacidad para aguantar la presión (y buscar el modelo de negocio, los clientes y el mercado) y gran habilidad para diseñar/crear pensando en el usuario. El socio fundador que posea la experiencia en el diseño/creación de la interfaz de usuario es el responsable de la creación de contenidos. Lo ideal sería que él tuviese el talento suficiente para crearlo sin tener que depender de cientos de horas pagadas a la agencia. Pero también se puede utilizar Guru. com o Craigslist.com para encontrar profesionales de talento y asequibles con buenas referencias en la creación de contenido.

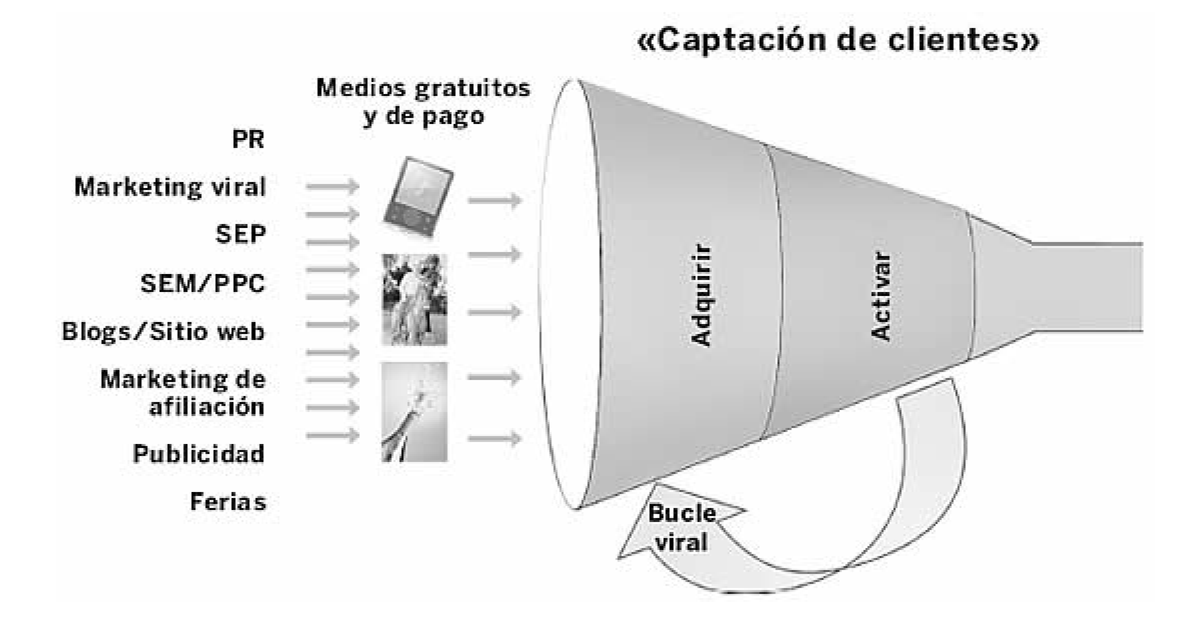
Tácticas de activación de clientes que se pueden probar

La activación es el segundo paso para captar clientes. Como se señaló anteriormente, es el momento en el que el cliente realiza una compra o, por lo menos, levanta la mano y dice: «Estoy interesado, contactad conmigo.» La activación podría ser una visita para explorar el sitio web o la aplicación móvil gratuita, jugar a un juego, dejar un comentario en un blog o red social, o utilizar un motor de búsqueda gratuito. En el otro extremo, las aplicaciones móviles y otros productos de bajo coste prefieren identificar la activación con la realización de transacciones (algún tipo de intercambio, por ejemplo, descargas o registrarse) ya que el producto puede ser una versión gratuita o costar sólo 99 centavos de dólar.

La activación es el momento de la verdad [...], cuando los clientes deciden si quieren participar, jugar o comprar.

Para los negocios web/móvil, *la activación es el momento de la verdad*, el momento de tomar la decisión, y cuando los clientes confirman si quieren participar, jugar o comprar. En este caso, a diferencia del canal físico, el «producto es el vendedor» que anima a los visitantes a explorar, probar, o leer más sobre el producto por su cuenta, sin presiones ni haciendo esperar a un comercial. La activación siempre se incentiva con una propuesta de valor atractiva y bien presentada, junto con una oferta buena y clara y un PMV de baja fidelidad (en el descubrimiento) o de alta fidelidad (en la validación). Para empezar hay que crear un plan de tácticas de activación en una hoja de cálculo sencilla como la del ejemplo de la página 385.

Muchas startups creen erróneamente que si sus clientes se comunican con ellas online, ése es el único tipo de comunicación que quieren o esperan. Muy a menudo, una llamada telefónica puede producir una gran diferencia en las tasas de adquisición y activación. En algunos casos, tan sólo la mitad de los clientes que descubren un producto online se activará o comprará sin haber contacto humano. Y la sola presencia de un número de teléfono se sabe que transmite autenticidad por parte de la empresa. Sólo la presencia del número de teléfono, incluso aunque nunca reciba llamadas, puede aumentar la conversión de un 5 a un 30 por ciento (eso sí, cuando se añada un número de teléfono hay que asegurarse de que se va a responder con prontitud por alguien con conocimiento y motivación para activar al que llama).



Adquisición y activación en los canales web/móvil (figura 4.19).

Algunas pruebas de activación rápidas

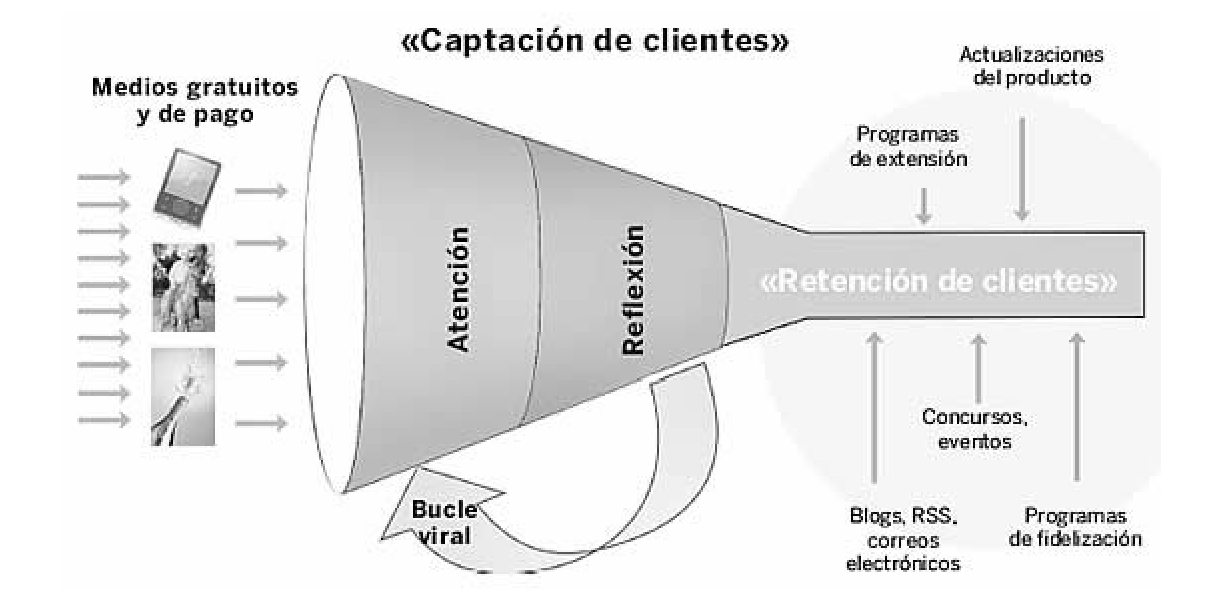
- Conseguir la dirección de correo electrónico y el permiso del cliente para poder ofrecerle más información. Hacer un seguimiento a 1.000 clientes debería producir por lo menos 50 activaciones o más.
- Ofrecer incentivos para la activación: ofrecer a 500 o 1.000 clientes, por ejemplo, una prueba gratuita, descargar un documento gratuito o un importante descuento. Es recomendable intentarlo con un mínimo de tres ofertas diferentes con la esperanza de encontrar al menos una que genere una tasa de respuesta del cinco por ciento o más. Hay que seguir probando hasta encontrar esa oferta y luego calcular el modelo de ingresos a partir de la tasa de respuesta y los costes
- Llamar a 100 compradores eventuales que no se hayan activado online inmediatamente. Se busca confirmar si esas llamadas de teléfono generan una mejor respuesta que justifique el coste. Probablemente sería necesario que esa mejora fuera como mínimo tres veces la tasa de respuesta inicial.
- Conversión de gratis a pago. Se puede ofrecer una prueba gratuita de siete o catorce días de una aplicación, un servicio o un producto web/ móvil. Después, habría que comparar los ingresos totales utilizando esta forma de adquisición durante un período de sesenta días con los resultados de captación de una oferta de pago normal. Otra variante es ofrecer el uso de algunas características del sitio o aplicación. eHarmony.com, por ejemplo, permite encontrar a la pareja ideal de forma gratuita pero requiere un registro de pago para contactar con ella.

Una llamada telefónica puede producir una gran diferencia en las tasas de adquisición y activación.

- *Utilizar sitios de descargas gratuitas para ofrecer descargas o pruebas*. Confirmar que los ingresos generados en un período de noventa días son superiores a los de una oferta de activación estándar.

Hay que controlar los resultados de todas las pruebas y si no se está satisfecho (o no se supera el test pass/fail), habrá que revisar el programa y comenzar de nuevo.

Retener clientes (fidelizar clientes)



El embudo para «retener clientes» en los canales web/móvil *(figura 4.20)*.

Retener a los clientes en los canales web/móvil tiene el mismo objetivo que en el mundo físico: reducir al mínimo la pérdida/rotación de clientes, proporcionándoles productos y servicios excelentes e interactuando con ellos a menudo (en este momento del descubrimiento de clientes no hay clientes a los que retener, por tanto, el trabajo que hay que realizar es identificar programas de retención para probarlos en el futuro). Las acciones de retención se realizan más fácilmente online, ya que las empresas tienen la increíble capacidad de seguir y controlar el comportamiento (o su falta de él) de cada uno de sus clientes potenciales (sin violar su privacidad).

	Canales físicos	Canales Web/Móvil
CAPTAR clientes (creación de demanda)	Estrategia: sensibilización, interés, reflexión, compra Tácticas: publicidad gratuita (RRPP, blogs, folletos, comparativas), publicidad de pago (anuncios, promociones), herramientas online	*Estrategia:* adquisición, activación *Tácticas:* sitios web, app stores, Búsquedas (SEM/SEO), correo electrónico, blogs, viral, redes sociales, comparativas, RRPP, períodos de prueba, páginas de destino/inicio
RETENER clientes	*Estrategia:* Interactuar, Fidelizar *Tácticas:* programas fidelización, actualizaciones de producto, encuestas a clientes, llamadas de seguimiento	*Estrategia:* interactuar, fidelizar *Tácticas:* personalización, grupos de usuarios, blogs, ayuda online, consejos/boletines sobre el producto, contacto personal, afiliados
AMPLIAR ingresos de clientes	*Estrategia:* ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* venta dirigida *(upsell)*/cruzada/complementos, referencias, individualización *(unbundling)* si se puede	*Estrategia:* Ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* mejoras *(upgrades)*, concursos, automatización pedidos, referencias, venta dirigida *(upsell)*/cruzada, viral

Herramientas para «retener clientes» en los canales web/móvil *(tabla 4.4b).*

Los programas de fidelización por puntos y otras tácticas copiadas del canal físico pueden desempeñar también un papel importante en este caso, como también se puede copiar la táctica de prestar un servicio y soporte personalizados y elegantes para el cliente, ofrecidos en formato digital hasta donde sea posible. Unas herramientas digitales de ayuda potentes, preguntas frecuentes (FAQs), blogs, clubes y newsletters también ayudan a retener a los clientes.

Estrategia de retención de clientes

Los programas de retención se mantienen vivos o mueren en función de si se realiza un seguimiento habitual y próximo del comportamiento de los clientes para saber quién continúa y quién se va, y por qué. Es de vital importancia configurar el producto no con el fin de rastrear todo, pero sí con el objetivo de controlar aquellos comportamientos de los clientes que se consideren más importantes y que se quieran mejorar.

Por ejemplo:

- Controlar las fechas de alta y el origen de cada cliente (referido por un blogger, desde otro sitio, etc.)
- Controlar el nivel de actividad de cada cliente. ¿Con qué frecuencia vuelve? ¿Cuánto dura cada visita? ¿Cuál es el intervalo de tiempo entre las visitas?
- ¿Cuándo se van y qué les llevó a irse?
- Verificar el comportamiento de los clientes mientras están en el sitio: sobre qué hacen clic y sobre qué no hacen clic
- Comprobar las referencias de clientes que se hagan llegar a terceros y el origen y el nivel de actividad de los usuarios que lleguen referidos

• Revisar los resultados de cada campaña de anuncios, ya sea en otros sitios *(outbound)* o en el sitio de la startup.

UTILIZAR CON PRECAUCIÓN: Recuerde que esta sección es un resumen/tutorial. No hay forma de poner en práctica, o ni siquiera procesar, todo lo que se indica aquí de una sola sentada.

Sería recomendable tener presente las siguientes pautas mientras se realizan las pruebas:

- Los correos electrónicos son fáciles de ignorar y a veces pueden tratarse como spam, por tanto hay que tener cuidado y no confiar mucho en ellos. Al menos cuatro de cada cinco correos electrónicos nunca se leen y los consumidores suelen darse de baja de los servicios de email marketing
- A los consumidores habitualmente les molestan las personalizaciones fingidas. La gente aprecia la personalización que se relaciona con ellos, por ejemplo, si han dejado sus datos («aquí están las zapatillas de deporte de su talla "la que sea"» es más efectivo que «ésta es la oferta que esperaba Bob»)
- No hay que limitar por pereza los esfuerzos de retención de clientes a los programas de correo electrónico y al marketing automatizados. Es mejor concentrarse en tener un gran producto, en mejorarlo, en tener un servicio de atención extraordinario y en las otras iniciativas de retención que puedan ser básicas
- Se debe aceptar el hecho de que las redes sociales son puntos de retención. Por lo tanto, hay que utilizarlas para generar una mayor visibilidad e invitar a los clientes y amigos a volver con frecuencia.

La clave para la retención en los canales web/móvil es que los datos que los clientes han dejado hacen que los esfuerzos que hay que realizar para conseguir esa retención personalizada resulten relativamente fáciles. Pero se deben recoger. Asimismo, hay que observar el comportamiento de cada cliente e interactuar con él en función de lo que hace y deja de hacer.

Es aconsejable confirmar el comportamiento de cada cliente, de forma individual. Y emplear esos datos para crear una relación personal, uno a uno, lo que ayudará a que sigan el camino que la empresa quiere (respetando siempre la privacidad de sus datos personales).

Los programas de retención se mantienen vivos o mueren en función de si se realiza un seguimiento habitual y próximo del comportamiento de los clientes.

Pruebas sencillas para retener clientes que se pueden tener en cuenta

La hipótesis debe incluir algunas acciones de retención, iniciales y básicas, que se tratarán durante el descubrimiento y se probarán a pequeña escala más tarde, durante la validación de clientes. Hay que incluir, por tanto, la versión digital de los programas que se han descrito en la sección relacionada con el canal físico (página 195). Algunas tácticas específicas que se pueden probar son:

- *Los programas de envío de comunicaciones*, incluyendo correos electrónicos de bienvenida, guías y ayudas y llamadas telefónicas agradeciendo al usuario su interés y ofreciendo consejos sencillos sobre cómo aprovechar mejor el producto. Los correos electrónicos de retención podrían ser de este estilo:

- o No sabemos de usted desde hace dos semanas. ¿Está todo bien?
- o Nos hemos dado cuenta de que ha tenido algunos problemas.
- o ¿Cómo le podemos ayudar?
- o ¿Ha visto las nuevas características de nuestro sitio?
- o Le enviamos cinco «superideas» para sacar el máximo partido al tiempo que dedica a XYZ.com.

- *Los blogs, RSS* y feeds de noticias para aumentar la relación de los clientes o los usuarios con el producto o el sitio
- *Programas de fidelización* que animan y premian la repetición de visitas, compras o referencias al igual que en un canal físico
- *Concursos y eventos especiales*: webinars, invitados especiales, novedades y cualquier otra razón que anime a los clientes a volver
- *Notificaciones de las aplicaciones para móviles*: iOS/Android ofrecen a los desarrolladores la posibilidad de enviar mensajes a los usuarios incluso cuando la aplicación está cerrada. Para los desarrolladores de aplicaciones, dar con la fórmula para mandar estas notificaciones es fundamental para retener y mejorar la relación con el cliente
- *Las actualizaciones y mejoras del producto* siempre generan fidelidad y retención (y comunicarlas a los clientes también ayuda).

Conseguir nuevos clientes es difícil y caro, pero retener a los que ya lo son es más fácil y más rentable.

- *Llamar a los usuarios* varias semanas, un mes, o antes de la renovación del contrato (en función de cuándo se produzca ésta) es una buena opción si se tiene un modelo de ingresos por suscripción. Deben ser llamadas amables, que traten de ofrecer el mejor servicio, pero siempre escuchando cualquier señal que indique la pérdida del cliente y estando preparados con un trato, descuento u oferta para retenerlo. Recordar: conseguir nuevos clientes es difícil y caro, pero retener a los que ya lo son es más fácil y más rentable
- *Newsletters con consejos y trucos*, correos electrónicos automáticos cada siete o catorce días según el comportamiento de los usuarios en el sitio o según la falta de visitas
- *Servicio y soporte personalizados*, realizados digitalmente siempre que sea posible. Herramientas de ayuda digitales potentes, preguntas frecuentes (FAQs), blogs, clubes y newsletters ayudan a retener a los clientes
- *Incrementar los costes de salida/cambio de los clientes*: si es relativamente fácil para los clientes cambiar a los productos de los competidores (en un mercado ya existente), es probable que la rotación sea mayor. A lo mejor se puede plantear alguna táctica de «permanencia» de los clientes relacionada con su producto o solución (a través de contratos a largo plazo, uso de una tecnología específica, recogiendo datos que no puedan transferirse fácilmente, como los de Facebook o LinkedIn, o por el alto coste de comenzar con un nuevo proveedor).

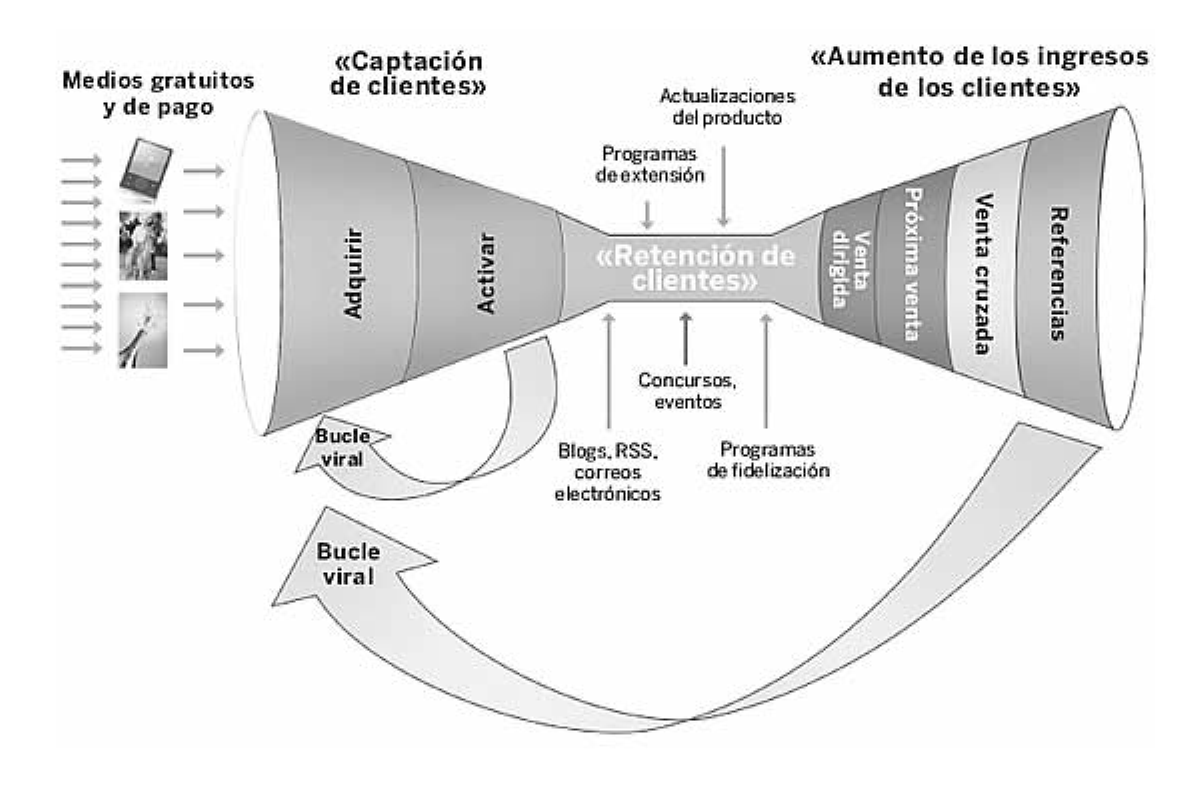
Controlar métricas específicas sobre retención

Desarrollar acciones a partir del control de, al menos, las siguientes métricas de retención básicas:

- Cualquier señal de disminución de las visitas, páginas vistas o tiempo de permanencia en el sitio o aplicación
- Aumento del tiempo entre visitas
- Vida media como clientes (cuánto tiempo permanecen activos) y, si fuera posible más adelante, valor del negocio de los clientes (*lifetime value*, LFT)
- Aumento de quejas, solicitudes de ayuda o de soporte. • Reducción del tiempo de respuesta o tasas de apertura de los correos electrónicos.

Es conveniente organizar las métricas alrededor de «cohortes», o grupos comunes de clientes (por ejemplo, «clientes nuevos firmados en enero»). Así, se podrá conocer si los clientes que llevan tres meses, por ejemplo, se comportan de una manera mientras que los que llevan nueve meses son más (o menos) activos que aquéllos (esta cuestión se trata en detalle en la sección sobre optimización de la retención en el capítulo 10).

Aumentar los ingresos de clientes (mayores ingresos y referencias)



El embudo para «aumentar los ingresos de clientes» en los canales web/móvil *(figura 4.21).*

Hay dos maneras de aumentar los ingresos procedentes de los clientes que ya se tienen: conseguir que gasten más dinero o animarles a enviar a otros clientes a la empresa. Estos programas se detallan en el capítulo 10 («Optimizar la captación de más clientes», página 449). Para poner en marcha cualquiera de estos programas, la empresa debe tener un número suficiente de clientes.

UTILIZAR CON PRECAUCIÓN: Recuerde que esta sección es un resumen/tutorial. No hay forma de poner en práctica, o ni siquiera procesar, todo lo que se indica aquí de una sola sentada.

	Canales físicos	Canales Web/Móvil
CAPTAR clientes (creación de demanda)	Estrategia: sensibilización, interés, reflexión, compra Tácticas: publicidad gratuita (RRPP, blogs, folletos, comparativas), publicidad de pago (anuncios, promociones), herramientas online	*Estrategia:* adquisición, activación *Tácticas:* sitios web, app stores, búsquedas (SEM/SEO), correo electrónico, blogs, viral, redes sociales, comparativas, RRPP, períodos de prueba, páginas de destino/inicio
RETENER clientes	*Estrategia:* Interactuar, Fidelizar *Tácticas:* programas fidelización, actualizaciones de producto, encuestas a clientes, llamadas de seguimiento	*Estrategia:* interactuar, fidelizar *Tácticas:* personalización, grupos de usuarios, blogs, ayuda online, consejos/boletines sobre el producto, contacto personal, afiliados
AMPLIAR ingresos de clientes	*Estrategia:* ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* venta dirigida *(upsell)*/cruzada/complementos, referencias, individualización *(unbundling)* si se puede	*Estrategia:* Ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* mejoras *(upgrades)*, concursos, automatización pedidos, referencias, venta dirigida *(upsell)*/cruzada, viral

Herramientas para «aumentar los ingresos de clientes» en los canales web/móvil *(tabla 4.4c).*

1. Conseguir que los clientes actuales gasten más

Conseguir que los clientes actuales compren más empieza por asegurarse de que están satisfechos con el producto, con sus resultados y su precio. Después se puede intentar venderles más productos, que accedan a un servicio superior, o ampliar sus contratos. Estas actividades serán importantes en el largo plazo, por lo que sería recomendable probar al menos algunas durante la validación de clientes. Algunos de los métodos básicos para aumentar los ingresos que proceden de sus clientes son:

- *Programas de ventas cruzadas* que consigan que los compradores de un producto adquieran productos adyacentes en el mismo pedido. Por ejemplo, conseguir que los compradores de cartuchos de tóner compren papel, lápices y otros materiales de oficina
- *Programas de venta dirigida* (*upselling*), que promueven la compra de productos de gama «más» alta. Por ejemplo, adquirir paquetes de varios cartuchos de tóner en vez de cartuchos individuales, o comprar la fotocopiadora, máquina de fax y otros equipos de oficina junto con el tóner
- *Programas de ventas adicionales* (*next sale*), que se concentran en el siguiente pedido: ¿Puede la empresa conseguir un contrato a largo plazo para el suministro de cartuchos de tóner, o para venderle los sobres en los que introducir las copias, o para convertirse en su principal proveedor de material de oficina? Estas estrategias básicas de aumento de ingresos de clientes funcionan tanto para los consumidores como para B2B
- *Separación de un producto agregado* (*unbundling*), que a veces ayuda a aumentar los ingresos. Si un producto es complejo o desarrolla múltiples funciones, se podría dividir en varios productos y vender cada uno por separado. Esta

estrategia funciona bien en sectores tecnológicos, software y con productos industriales.

En este punto, se hace necesario desarrollar una hipótesis sobre cómo la empresa va a aumentar los ingresos procedentes de sus clientes y poner a prueba esas ideas con los clientes (¿con quién si no?).

Algunos programas sencillos para tener en cuenta con el fin de «aumentar los ingresos» de clientes:

- Cada página de «agradecimiento» o de confirmación debe incluir varios artículos que puedan resultar de interés para el cliente y lo ideal sería proporcionar un incentivo para comprarlos
- Artículos adicionales, ofertas especiales y descuentos para aumentar el tamaño de cada pedido se deben integrar, de forma visible, en el proceso del cobro *(checkout)*
- Las empresas e-commerce deben tener «motores que generen recomendaciones»: «Si usted compró X, le gustará Y.» Las empresas ecommerce deben incluir ofertas y descuentos especiales en cada envío
- Correos electrónicos enviados a los clientes presentándoles productos nuevos y diferentes o características adicionales de los productos que ya tienen y que se encuentran a su disposición por si desean comprarlos
- Ventas y ofertas especiales de productos o servicios nuevos que el cliente todavía no ha comprado
- *Referencias de clientes*, que son el tipo más común de marketing viral a pesar de que, necesariamente, estos programas no pueden comenzar hasta que realmente se tienen clientes (ver la sección «Aumento de los ingresos» de clientes). El marketing viral incentiva las referencias que hacen los clientes satisfechos a otros clientes. Estos programas deben generar atención entre el máximo público posible y para ello deben tenerse en cuenta herramientas como YouTube o conferencias en las que poder hablar o presentar los productos. También se puede invitar a los amigos de la empresa y del equipo y éstos a su vez a sus amigos para conocer esos productos. Incluso se puede plantear la posibilidad de realizar concursos, sorteos y promociones para aumentar el alcance de la viralidad
- *Los productos virales* ayudan a venderse a sí mismos. Hotmail, Gmail, Facebook y muchos otros productos web completan cada comunicación con el cliente indicando: «Invita a un amigo a usar nuestro servicio.» Si se utiliza, es un marketing viral potente y prácticamente gratis
- *La viralidad en red* amplía el uso de productos como Skype, Photobucket e incluso máquinas de fax. No se puede hablar por Skype con un amigo si no lo tiene, o no se puede mandar un fax a alguien que no tenga una máquina de fax. Así, los clientes animan a otros a unirse, lo que amplía la red en su propio beneficio. Y en el proceso, consiguen nuevos usuarios para la empresa.

Las referencias de los clientes son la fuente más «honesta» de una startup.

---

2. Conseguir que los clientes traigan más clientes para la empresa

Hay un montón de diferentes herramientas y tácticas de marketing viral que le ayudarán a conseguir que los clientes traigan a otros clientes a la empresa. Éstas son las seis técnicas de marketing viral más potentes para tener en cuenta:

- Animar a los clientes a marcar «me gusta» en el producto en Facebook
- Ofrecer descuentos u ofertas de prueba gratuita a los clientes si comparten la información sobre el producto con sus amigos
- Permitir que los clientes manden correos electrónicos a sus amigos usando sus listas de contactos para crear listas de correo
- Crear concursos o incentivos para que generen tuits, «me gusta» y otras acciones virales
- Destacar los botones de acción en el sitio que vinculan con redes sociales de forma que se simplifique la difusión viral.
- Incentivar a los blogueros a escribir sobre el producto, recompensándoles por hacerlo.

(Las hipótesis sobre relaciones con los clientes deben identificar cómo se optimizarán los programas para «captar/retener/ampliar» una vez que se pongan en marcha. Para un detalle mayor, ver planes/herramientas de optimización, página 430).

Hipótesis sobre recursos clave (físico y web/móvil)



Este resumen identifica los recursos externos que son críticos para el éxito de la empresa y cómo encontrarlos y asegurar que se podrá disponer de ellos.

Los recursos principales se dividen en cuatro categorías: físicos, financieros, humanos y propiedad intelectual. Para cada categoría es necesario crear una lista de los recursos clave que se necesitan, lo que se espera pagar por ellos y dónde se podrían encontrar.

Recursos físicos: Se dividen en dos tipos: Las instalaciones de la empresa y productos/servicios. Ejemplos de instalaciones de la empresa son la oficina y la ubicación geográfica (cerca del transporte público para atraer más fácilmente a muchos empleados, en una ciudad con muchos restaurantes, etc.). Los productos/servicios pueden ser desde un suministro constante de obleas de silicio extradelgadas, o de mineral de hierro, o miles de metros de almacén, o de taller especializado, o de planta de producción. Muchos recursos son intensivos en capital, sobre todo cuando hablamos de productos físicos (equipos de fabricación, materias primas y similares).

[...] muchos de los recursos intensivos en capital se han convertido en servicios o se han externalizado (subcontratado).

En el siglo XXI, muchos de los activos o recursos intensivos en capital que las empresas utilizan y por los que necesitaban pagar para poder tenerlos físicamente se han convertido en servicios o se externalizan y se subcontratan. Por ejemplo, las nuevas empresas que necesitan capacidad de procesamiento y servidores pueden comprar esa capacidad en la nube, en Amazon.com y en muchos otros (lo que reduce el coste de software de una empresa por diez o más). La fabricación que antes suponía un recurso intensivo en capital se subcontrata ahora en Asia (con una reducción igualmente significativa del coste). Los servicios de TI se pueden conseguir más baratos en la India, etc.

Recursos financieros: El dinero es la sangre de las startups. El negocio existe hasta que se queda sin él. Esta obra trata sobre la manera de reducir la mortalidad infantil de las startups haciendo que todo lo que realicen cueste menos y sea más rentable.

Hay toneladas de artículos, sitios web y libros enteros sobre la manera de generar inversores para una startup (y quiénes son esos inversores). Los amigos y la familia, el crowd funding, los

business angels, el capital riesgo y los socios capitalistas son a los que se referencia habitualmente. Pero no hay que dejar pasar por alto las subvenciones del gobierno como una fuente de financiación alternativa para las startups. En Estados Unidos, el sitio web Grants.gov es la primera parada de una serie de alternativas, como las que ofrece la SBA (Small Business Administration) y SBIR (Small Business Innovation Research). Además, las empresas que venden productos físicos tienen otras fuentes de financiación:

- *Arrendamiento de activos* (*renting*). Permite financiar el precio de compra total de un activo (equipamientos) o de vehículos comerciales. Por lo general se ofrece por un banco y puede ser una buena solución si se necesita conservar efectivo para otros gastos o si se está en una fase de expansión y se precisa financiación.
- *Factoring y descuento de facturas*. Si se han vendido productos a un cliente que necesita un tiempo para pagar, se puede vender ese derecho (es decir, las facturas) a un tercero (llamado factor) con un descuento. Esto proporciona a la empresa dinero en efectivo inmediato.
- *Financiación de proveedores*. Se trata de un préstamo (mediante acuerdo tácito o no) que se lleva a cabo entre la empresa y un proveedor que suministra grandes cantidades de un producto. El proveedor presta el dinero para que la empresa pueda comprar sus productos.

No hay que olvidar los Recursos *Humanos*

Los RRHH se dividen en tres categorías: Los asesores personales (mentores, profesores y coaches), los asesores de empresa y los empleados.

Los mentores, profesores y coaches son personas que pueden ayudar a avanzar en una carrera personal. Si se quiere aprender sobre un tema específico, se debe buscar a un maestro. Si se desean perfeccionar unas habilidades específicas o alcanzar un objetivo concreto, hay que contratar a un entrenador. Si lo que se quiere es hacer las cosas de forma más inteligente o mejor a lo largo del tiempo, habría que encontrar a alguien a quien le interese lo suficiente como para convertirse en mentor.

Los asesores de empresa son personas necesarias para ayudar a conseguir el éxito de la compañía. Los creadores de negocios se equivocan cuando creen que sus visiones son hechos. Escuchar los consejos basados en la experiencia puede ayudar a determinar si una visión es una alucinación. Disponer de un consejo de asesores (lo que amplía el círculo de sabiduría acumulada más allá de la de los inversores) es tan importante que se le ha dedicado todo un paso del proceso de desarrollo de clientes.

Los empleados cualificados y motivados son la diferencia entre una buena idea que no va a ninguna parte y un negocio de 1.000 millones de dólares. ¿Necesitará la empresa decenas de ingenieros, o programadores, o diseñadores especializados a medida que crece? Si es así, ¿dónde y cómo encontrarlos? ¿La ubicación de la empresa, ciudad o donde esté, es un imán para el talento de cualquier sitio del mundo? ¿Hay escasez de talento? ¿Se necesitarán equipos internacionales cuando la empresa crezca? ¿Y cómo se van a seleccionar y a gestionar esos equipos? En sectores especializados (como el aeronáutico, diseño de chips o biotecnología), la cuestión puede complicarse aún más si surge la necesidad de ampliar el equipo rápidamente, sobre todo si la empresa se encuentra en una ubicación pequeña o dejada de la mano de Dios, lugar al que tendrá que

trasladar gran parte del talento si quiere utilizarlo. Si la ubicación está en una parte del país o del mundo donde el número de empleados potenciales es limitado, ¿cómo ser imaginativo para conseguirlos? Se hace necesario identificar cuáles son las necesidades de RRHH ahora y en dos o tres años para asegurar que el crecimiento no se verá limitado.

La propiedad intelectual es uno de los recursos clave

La propiedad intelectual da derecho a impedir que otros utilicen la creatividad de la empresa. Los activos que se pueden proteger pueden incluir la «tecnología básica», como un código fuente, los diseños de hardware o de arquitectura, los procesos y las fórmulas. O una marca, un logo o un nombre de dominio. Se pueden proteger los procesos de negocio, el conocimiento (know-how), la información de los clientes y los flujos de producción. La protección está disponible también para los contenidos como música, libros y películas. Algunos de estos activos se protegen automáticamente. En cuanto al resto, quizá sería prudente unas veces y obligatorio otras pasar por un proceso de registro, solicitud o examen para obtener una protección completa.

Marca registrada (*trademark*): Una marca registrada protege las marcas y la imagen (el *branding*) y da derecho a impedir que otros utilicen marcas y logos «similares que produzcan confusión». La marca registrada continúa vigente siempre que se emplee la marca. Cuanto más se usa, más fuerte será la protección. El registro de la marca es opcional pero tiene ventajas significativas si se consigue.

Copyright: El derecho de autor o copyright protege ese derecho sobre las obras creativas, habitualmente canciones, libros, películas, fotos, etc. Da derecho al autor a prohibir la copia, distribución o la utilización de parte de ese trabajo. Protege las «expresiones» de ideas, pero no las ideas en sí (si el producto es software, el copyright también se usa para prohibir que alguien lo robe y lo revenda en forma de máquina y/o código fuente). La protección del copyright es prácticamente para siempre. El registro es opcional pero es necesario para iniciar una demanda por utilización no autorizada.

Tipo de Propiedad Intelectual	Lo que se puede proteger	Ejemplos
Marca (trademark)	La marca (por ejemplo, Nike)	Marcas, logos, eslóganes
Derechos de autor (copyright)	Trabajos creativos; no ideas	Software, canciones, películas, contenidos de un sitio web
Secretos comerciales (trade secrets)	Secretos de valor económico (es decir, por ejemplo, la receta de Coca-Cola)	La tecnología no pública, listas de clientes, fórmulas
Contrato, NDA	Lo que se defina en el contrato	Tecnología, información comercial
Patente	Invenciones	Nueva tecnología

Tipos de protección de la propiedad intelectual *(tabla 4.5).*

Contrato: Un contrato es un acuerdo legal vinculante que se puede utilizar en un tribunal. No hay un registro oficial. El tipo de protección se define en el contrato (por ejemplo, un acuerdo de confidencialidad otorga ciertos derechos para proteger una información confidencial). La protección dura el período definido en el contrato.

Patentes: Una patente es un monopolio que un gobierno otorga prohibiendo a otros la fabricación, utilización o venta de un invento, incluso cuando alguna de las tres sea por desconocimiento o accidentalmente.

Se puede patentar casi cualquier cosa (circuitos, hardware, software, algoritmos aplicados, fórmulas, diseños, interfaces de usuario, aplicaciones, sistemas). Los principios científicos o los algoritmos matemáticos puros no se pueden patentar. El invento no debe ser «obvio». Y la prueba para saber si algo es o no obvio: dadas unas condiciones (técnicas o de otro tipo) en el momento de la invención, ¿un ingeniero normal podría 1) identificar el problema y 2) resolverlo con el invento? Hay que ser el «primero en presentar» el invento. En Estados Unidos, por ejemplo, se debe presentar el invento dentro del primer año de venta, de oferta de venta, de comunicación pública o de su utilización pública. La solicitud de patente debe incluir una descripción por escrito con los detalles de la invención. Los detalles tienen que permitir a otros duplicar el invento a partir de esa descripción y se debe utilizar la «mejor forma» para describir las técnicas/tecnologías fundamentales para esa duplicación. Y hay que identificar todas las condiciones o soluciones anteriores del problema sobre las que se basa el invento.

La protección mediante patente dura habitualmente entre quince y veinte años. Se produce una solicitud formal y luego un proceso de examen. Cada patente viene a costar entre 20.000 y 50.000 dólares y suele tardar entre uno y cuatro años en completarse. Habitualmente, el registro de las patentes de gran interés para los inversores de una empresa. (Hay una variante que se llama «patente provisional», que es una alternativa a la patente completa. Permite reclamar el derecho de «primer solicitante» y utilizar el término «patente pendiente» [*pat. Pending*]. Las patentes provisionales entran en la oficina de patentes de forma rápida y barata. Sin embargo, caducan automáticamente al año y no otorgan derechos de patente. Las patentes provisionales son un buen punto de inicio porque son baratas e interfieren en la preparación de otras patentes.) LA PROPIEDAD INTELECTUAL CREA VALOR. La propiedad intelectual es un activo de la empresa. Es necesario adquirirlo, protegerlo y explotarlo. Se puede desarrollar una estrategia de propiedad intelectual respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los actores y tecnologías clave en el mercado de la empresa?
- ¿Cuáles son las ideas y los inventos más importantes que necesitan la protección de patentes (o patentes provisionales)? ¡Inicie las solicitudes cuanto antes!
- ¿Cuáles son las aplicaciones de esas patentes más importantes que se emplearán a continuación?

Cuatro errores comunes que las startups comenten en relación a la propiedad intelectual

1. *Los creadores del negocio no se distancian claramente de su trabajo anterior*: ¿La empresa para la que trabajaban o su universidad posee o tiene algún derecho sobre sus inventos? Es una cuestión subjetiva y, como las startups a menudo no tienen los recursos o el tiempo necesarios

para afrontar procesos judiciales, las grandes empresas y las universidades pueden amenazar con litigios para asegurarse de que nadie se ha llevado algo. Por tanto, el mejor consejo es «llevarse sólo recuerdos».

2. *La startup no puede demostrar que posee la propiedad intelectual*: Es oportuno tomarse el tiempo que sea necesario para documentar claramente el tracto sucesivo (por ejemplo, con cuadernos de laboratorio) de la propiedad intelectual. Si se utilizan subcontratistas independientes, serán necesarios acuerdos que identifiquen al creador de la obra. También se deben plantear contratos de cesión de invenciones con los empleados (si se contrata a terceros o a amigos para hacer un trabajo, también deben firmar estos contratos de cesión).
3. *Se han perdido los derechos de patente por retrasos en la presentación / revelación de la invención*: En Estados Unidos los derechos de patente se pierden si pasa más de un año a partir de:

    - La divulgación en una publicación impresa (documento, artículo en una publicación/conferencia, sitio web).
    - Oferta de venta en Estados Unidos (inicio de una campaña de ventas, presentación de una lista de precios, presentación en una feria comercial, cualquier presentación no sujeta a un acuerdo de confidencialidad, utilización pública en Estados Unidos).

    En la mayoría de los países extranjeros, no existe ese período de gracia de un año.
4. *La empresa concede licencias sobre su propiedad intelectual*: Las startups en proceso de adquisición de sus primeros clientes pueden conceder licencias en condiciones especiales para poder acceder a los principales mercados, territorios, etc. (por ejemplo, conceder algún tipo de derecho como «nación más favorecida» o cualquier otro derecho económicamente favorable para un adquiriente de una licencia). Esto puede hacer que esa propiedad intelectual sea menos valiosa para los futuros compradores de la empresa. O se puede acordar la no cesión o transferencia (o la continuación del pacto) si se produce una adquisición.

Puede haber otros recursos clave

Se deben tener en cuenta otros elementos externos del negocio que son vitales para el éxito de la empresa. Así, las webs de famosos necesitan un flujo constante de noticias «de última hora» (lo que no debería suponer un problema) y MarthaStewart.com no sería lo mismo sin Marta. Overstock.com fracasaría si se quedara sin un flujo constante de mercancías con descuento de buena calidad.

Análisis de dependencia

El análisis de dependencia de la empresa básicamente responde a la pregunta: «Para vender el producto de la empresa en cantidades suficientes, ¿qué tendría que suceder que está fuera de su control?» Las cosas fuera del control de una empresa pueden incluir que se desarrollen otras infraestructuras tecnológicas (que todos los teléfonos móviles permitan el acceso a la web, que todos los hogares tengan fibra óptica, que los coches eléctricos se vendan en masa). Las dependencias también incluyen cambios en el estilo de vida de los consumidores o en su comportamiento de compra, nuevas leyes, cambios en las condiciones económicas, etc. Hay que detallar lo que debe

suceder (por ejemplo, el uso generalizado de la telepatía), cuándo tiene que suceder (debería ser normal entre los adolescentes en 2020) y qué pasaría si eso no sucede (el producto deberá venderse entonces por internet). Hay que indicar las referencias que se usarán para confirmar si se está produciendo el cambio cuando estaba previsto.

Identificar en esta hipótesis todos los recursos clave y explicar cómo conseguirá la empresa que esos recursos clave estén disponibles cuando se necesiten. También hay que identificar los riesgos por su indisponibilidad, así como las alternativas que minimicen el impacto de esa posibilidad en el modelo de negocio. Es importante no confundir a estos recursos clave con los proveedores, socios y alianzas (que se tratan a continuación).

Hipótesis sobre alianzas, socios y proveedores (físico)



Las alianzas y socios *(partners)* clave habitualmente proporcionan capacidades, productos o servicios que la startup no puede o prefiere no desarrollar. Las pilas para un fabricante de linternas o los diseñadores para un sitio web son dos ejemplos comunes. Pero el más famoso es el de Apple y el iPod. Sin los sellos discográficos que ofrecen contenido en forma de música, el iPod e iTunes serían simplemente otro hardware/software para escucharla. Esos socios posibilitaron que el modelo de negocio se convirtiera en el gigante que es hoy.

Las hipótesis sobre alianzas y socios clave ponen nombres a quienes son esenciales para la empresa, junto con la «contrapartida» de cada uno (en plan «les damos dinero y ellos nos envían clientes»). Las alianzas generalmente se producen en cuatro áreas principales: *alianzas estratégicas*; «*cooperación competitiva*» o cooperación entre competidores; *creación conjunta de nuevos negocios*; y *relaciones con proveedores principales*.

Se puede imaginar esta hipótesis como una hoja de cálculo de tres columnas. Los encabezados: alianza/socio (añadir el principal y los posibles), «lo que ofrecen» y «lo que ofrecemos». No hay que sentirse mal si la palabra «dinero» aparece muchas veces en la tercera columna. Es bastante normal en las startups, al menos en sus primeros momentos.

Las *alianzas estratégicas* entre empresas, generalmente no competidoras, a menudo pueden reducir la lista de cosas que la startup necesita construir o tener para ofrecer un producto o servicio completo. En el caso de los productos físicos, los socios de una alianza podrían ofrecer formación sobre el producto, la instalación o el mantenimiento y periféricos o accesorios, ya sea bajo la marca de la startup o no. Las empresas de servicios en muchos sectores (derecho, contabilidad, ingeniería, IT) a menudo comercializan una gama más amplia de servicios al combinar sus servicios con los de otros especialistas. Las alianzas también se pueden utilizar para ampliar la huella de una startup, lo que facilita que sus productos estén disponibles en zonas geográficas donde la propia startup no llega

a vender o a prestar servicio.

La *creación conjunta de nuevos negocios* suele ocurrir más tarde en la vida de una startup pero puede ser importante una vez que ha establecido su propia identidad y marca. Dell y HP venden un montón de software y productos fabricados por otros, pero rara vez lo hacen hasta que no están seguros de que el producto se demanda suficientemente. Habría que pensar en estas oportunidades como de más largo plazo investigándolas dentro del proceso de descubrimiento de clientes.

La «*cooperación competitiva*» o coopetición también suele producirse posteriormente en la vida de una startup. Es una forma de trabajar con un competidor directo para compartir los costes o el mercado. La «semana de la moda» de Nueva York es un buen ejemplo de «cooperación competitiva» para los diseñadores de moda consolidados. Aunque son competidores feroces, trabajan juntos para coordinar los horarios de los desfiles para que los principales compradores puedan asistir a todos los pases importantes. Word para Mac es quizá el mejor ejemplo de todos los tiempos de este tipo de cooperación, pero ambas compañías estaban ya consolidadas antes de que el producto se desarrollara y se pusiera en marcha.

Las *relaciones con sus proveedores principales* pueden significar la vida o la muerte de una startup. Cualquiera puede imaginar lo difícil que sería producir millones de iPhone sin Foxconn, el socio gigantesco que Apple utiliza en China para conseguirlo, o lograr el famoso Cherry García de Ben&Jerry's sin un suministro ininterrumpido de deliciosas cerezas. Los proveedores pueden ser meros instrumentos en el éxito de cualquier empresa, pero las alianzas sólidas y flexibles pueden ser absolutamente críticas. Muchas startups externalizan funciones de *«back office»*, que van desde el almacenamiento y la preparación de pedidos hasta la gestión de RRHH, las nóminas, las prestaciones por distintos motivos y la contabilidad. Se subcontrata a estos proveedores que actúan como una extensión de la empresa utilizando su experiencia para mejorar la eficiencia y la estructura de costes de la startup.

¿Flexibilizará un proveedor sus plazos de entrega, su tamaño mínimo de pedido, sus condiciones de crédito o incluso su precio en los primeros días de la startup? ¿Cómo garantizará un proveedor el suministro constante si la demanda de los clientes aumenta (rápidamente, como se espera) o disminuye? En estas hipótesis es necesario identificar a los proveedores principales, junto con lo que se necesita de ellos. Después hay que reunirse con ellos para validar estas hipótesis y entender el papel de cada uno para crear una relación beneficiosa para las dos partes.

Hipótesis sobre alianzas y socios que generan tráfico (web/móvil)



Además de los cuatro tipos de alianzas de la sección anterior hay un quinto tipo de vital importancia para las startups que emplean el canal web/ móvil: las alianzas que generan tráfico. Éstas dirigen a la gente a los sitios web y a las

aplicaciones móviles de varias maneras:

- Por «referencias cruzadas», es decir, intercambiando referencias
- Por referencias compradas
- Empleando enlaces, promociones y anuncios en el sitio web que envía las referencias
- Intercambiando listas de correos electrónicos.

Como se indica más adelante en la fase 3, estos acuerdos sobre tráfico son tan difíciles de negociar como importantes. Se deben desarrollar las hipótesis identificando a los socios preferentes, lo que tendrían que hacer y qué contrapartida ofrecerá la startup (en efectivo o en especie).

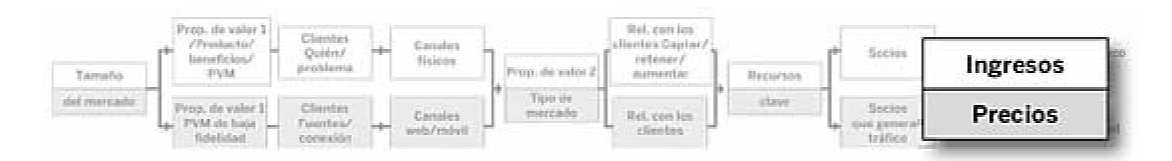
Las alianzas a veces puede ser la sangre de una startup. Algunos ejemplos que tener en cuenta si se piensa en tener socios para generar tráfico:

- *Zynga*, el gigante de los juegos online es íntimamente dependiente de su alianza con Facebook, el único lugar en el que se juega a Farmville y a otros de sus juegos más populares. Sin esta colaboración, Zynga tendría poco tráfico o pocos ingresos
- *YouTube* recibió gran parte de su tráfico inicial gracias a su alianza con Google, hasta tal punto que Google compró la empresa
- *Salesforce.com* genera tráfico e ingresos para aplicaciones de CRM y de ventas web/móvil a través de AppExchange
- Las *aplicaciones* móviles obtienen gran parte del tráfico de sus socios puntocom
- Los *sitios minoristas* que ofrecen contenidos especializados a menudo tienen socios igualmente activos.

Otras alianzas específicas de los canales web/móvil pueden ser muy importantes: las app stores y los marketplaces de aplicaciones son socios principales para las aplicaciones para móviles, ya que son su canal principal (se puede aprender mucho más en la sección sobre los canales). Hay que entender cómo funcionan, su voluntad de establecer alianzas o colaboraciones y sus costes. Y muy a menudo las startups se olvidan de los emisores de tarjetas de crédito como socios. A veces miran con recelo a algunos contenidos web, a redes sociales y a empresas de juegos y de e-commerce (especialmente a las startups y quienes venden artículos web/móvil) porque les han engañado muchas veces. El resultado: reglas rígidas que a menudo están sesgadas en contra de las startups.

Se hace necesario identificar a los socios que ayuden a generar tráfico para la startup al principio y cuando crezca. Se puede desarrollar una lista según el orden de importancia de los socios de cada categoría, indicando quiénes son imprescindibles y quiénes serían interesantes. Más tarde, en la fase 3, se realizarán reuniones con esos socios potenciales para determinar si están interesados y qué necesitarán para que la colaboración produzca beneficios mutuos.

Hipótesis sobre ingresos y precios



El resumen sobre los ingresos y los precios seguramente será el más duro de todos, pero es de una importancia crítica ya que asegura que el modelo de negocio tenga sentido desde el punto de vista financiero. En cierto modo, este informe es elegantemente simple, ya que sólo hay que responder a cuatro preguntas:

1. ¿Cuántas de estas cosas se van a vender?
2. ¿Cuál es el modelo de generación de ingresos?
3. ¿Cuál será el precio?
4. ¿Y esto produce un negocio que merece la pena?

		Canal	
		Web	**Físico**
Producto	**Bits/ virtual**	• Complementos freemium • Alquiler de lista de correo electrónico • Artículos virtuales • Ventas SAAS • Ventas adicionales • Ingresos secundarios	• Productos • Suscripciones • Referencias • Servicios complementarios • Ventas adicionales •
	Físico	• Ventas adicionales • Listas de correo electrónico • Garantías • Servicios • Ingresos secundarios	• Productos • Leasing • Servicios • Ventas adicionales/ cruzadas • Referencias

Fuentes de generación de ingresos *(figura 4.22).*

Aunque algunos de los temas difieren de un canal a otro, el proceso de análisis sobre cómo generar ingresos en la empresa es fundamentalmente el mismo, independientemente del canal. La buena noticia es que gran parte del trabajo de este resumen ya está hecho.

Pregunta 1: ¿Cuántas unidades venderemos?

En el canal físico, las empresas generan ingresos mediante la venta de su producto, lo que produce ingresos a través de un pago único, de varios pagos, o mediante instrumentos financieros como el leasing o las suscripciones. También buscan las referencias (el «boca a boca») de sus clientes actuales ofreciendo compensaciones por ellas.

Hay que agrupar los siguientes componentes de la generación de ingresos a partir de hipótesis completadas previamente:

- Hipótesis sobre tamaño y cuota del mercado, que debería traducirse en el número esperado de clientes (por ejemplo, el 10 por ciento de un mercado de un millón de personas = 100.000 clientes).
- Hipótesis sobre el canal, que recogerá las estimaciones sobre su volumen potencial y sus costes.
- Hay que incluir (restar, en realidad) el coste del canal de ventas, que puede ser enorme, ya que la empresa sólo «contará», o retendrá, los ingresos recibidos después de restar ese coste del canal (algunos emprendedores entusiastas no tienen en cuenta esta cuestión con demasiada frecuencia).

Pregunta 2: ¿Cuál es el modelo de generación de ingresos?

Los productos web y para móviles tienen una variedad más amplia de fuentes potenciales de generación de ingresos que sus primos de los canales físicos (las ventas de productos son la principal fuente de ingresos para los productos físicos). Las fuentes directas de generación de ingresos que se deben revisar y estimar incluyen:

- Ventas: Las ventas de productos, aplicaciones o servicios son la principal fuente de ingresos para muchas startups web/móvil, por lo general en una transacción única que puede dar lugar a ventas adicionales
- Suscripciones: El software, los juegos y otros productos online a menudo se venden por suscripción mensual
- Pago por uso: Algunos productos web (los sitios de viajes y eBay son dos ejemplos comunes) obtienen ingresos según el «uso», y opcionalmente ofrecen descuentos por suscripción o por volumen.

Otros recursos web/móvil pueden ser:

- *Ingresos por referencias*: Ingresos por referir tráfico o clientes a otro sitio o productos web/móvil.
- *Ingresos por afiliados* (ingresos compartidos): Honorarios o comisiones que se ingresan por encontrar clientes para otros sitios (por lo general, de e-commerce)
- *Alquileres de listas de correos electrónicos*: Los sitios que recogen suscripciones y los clubes a menudo alquilan las listas de correos electrónicos de sus clientes a colaboradores elegidos cuidadosamente
- *Ofertas finales* (*back-end offers*): Ventas adicionales de otras empresas que se ofrecen como parte del proceso de confirmación de una suscripción o de una compra.

Cuando se trata de ventas de espacios publicitarios, se aplican dos reglas fundamentales. En primer lugar, cuanto más especial, inusual o difícil de alcanzar sea un público, más pagará un anunciante para llegar a él. Los pilotos y las personas que viajan en aviones privados son mucho más «valiosos» que los «viajeros», y los «jugadores activos de juegos multijugador» valen mucho más que los adolescentes.

Regla número dos: muy pocos anunciantes estarán interesados en públicos reducidos, incluso aunque el producto o el sitio esté destinado a grandes audiencias en un futuro. Los costes de «fricción» por investigación, contratos y trámites necesarios para llegar sólo a unos pocos miles (o, a veces, a medio millón) de personas son demasiados para un anunciante. Hay que analizar esta cuestión con los posibles interesados e incluir las conclusiones de sus respuestas en el cálculo total de ingresos posibles.

Pregunta 3: ¿Cuál será el precio? (Tácticas de fijación de precios)

Ésta es una pregunta con dos partes. La primera evalúa los costes de generar un negocio. Para los productos físicos, en comparación, esta cuestión es a menudo mucho más importante. Si la startup está vendiendo guisantes enlatados o relés para microondas, hay un coste evidente y medible del propio producto físico: piezas, montaje, embalaje, envío y demás.

En los negocios B2B y en algunos relacionados con los consumidores también merecen atención otros temas, como el coste total de operaciones (por ejemplo, si el alquiler es alto, o hay muchos empleados, o el coste de la electricidad si es un coste de producción principal).

La segunda parte de la respuesta a «cuál será el precio» es simple: ¿cómo se fija el precio? La hipótesis para fijar el precio se probará más adelante durante el descubrimiento, pero primero hay que hacer algo más.

Un buen modelo de fijación de precios tiene en cuenta el tipo de mercado e incorpora los costes de fabricación, el valor que el producto ofrece, las creencias del mercado y los precios de la competencia. Además, fija el precio al «máximo que el mercado pueda soportar» para maximizar el

rendimiento. Y para obtener los mejores resultados hay que empezar conociendo en detalle los precios de la competencia.

En los canales web/móvil, los precios son mucho más transparentes y casi siempre son fáciles de encontrar online, lo que acentúa la necesidad de controlar los precios de la competencia.

Las startups tienen un montón de opciones en cuanto a la selección de sus modelos para fijar los precios. Entre estos modelos, los más habituales son:

- *Precio según valor* (*value pricing*): Se basa en el valor del producto y no en su coste. El software para inversores o de contabilidad, algunos productos y medicamentos exclusivos y patentados a veces pueden optimizar los ingresos con este modelo.
- *Precio competitivo*: Permite posicionar el producto frente a los de su competencia, por lo general en mercados existentes.
- *Precio según volumen*: Diseñado para producir muchas compras o multitud de usuarios y se utiliza en situaciones que van desde artículos de oficina a software SAAS.
- *Precios según cartera de productos* (*portfolio pricing*): Para empresas con múltiples productos y servicios, cada uno con un coste y una rentabilidad (utilidad) diferente. El objetivo es ganar dinero con la cartera, algunos con márgenes altos y otros con márgenes bajos, dependiendo de la competencia, los acuerdos con proveedores, el valor percibido y la fidelización de los clientes.
- *El modelo de «la cuchilla de afeitar»*: Parte del producto es gratis o tiene un precio muy barato, pero produce compras repetitivas muy rentables a partir de una repetición continuada (se puede pensar en el precio de las impresoras de inyección en comparación con el de los cartuchos de tinta). En general es un modelo complicado para las startups por el coste inicial.
- *Suscripción*: Aunque ahora se considera una estrategia de software, el Book of the
- Month Club fue el pionero en este sistema que se desarrolló para productos físicos.
- *Leasing*: Reduce el precio de entrada para los clientes. Proporciona ingresos constantes durante un período (años, habitualmente).
- *Precio según coste* (del producto): Se calcula según un múltiplo del coste real del producto. Es habitual en productos físicos (normalmente trata de maximizar los ingresos/beneficios en vez del volumen).

El cálculo en este caso es muy diferente para un producto web/móvil, cuyo coste marginal por un nuevo cliente es prácticamente cero, como demuestra, por ejemplo, añadir cincuenta nuevos clientes a una aplicación que permite el modo multijugador, lo que supondría un coste añadido de, a lo sumo, unos centavos por cliente.

Dos cuestiones que afectan a la fijación de precios en los negocios B2B

Coste de propiedad/adopción ***(Total Cost of Ownership, TCO):*** Se trata de un tema que se produce sobre todo en las ventas entre empresas más que en las ventas al consumidor. El análisis del coste de propiedad estima el coste total que para los clientes tiene comprar y utilizar un producto. Para productos B2B, ¿deben comprar los clientes un nuevo ordenador para ejecutar un software? ¿Necesitan formación para usar el producto? ¿Tienen que producirse otros cambios físicos o en la organización? ¿Qué cuesta la puesta en marcha en toda la empresa? Para productos de consumo, hay que medir lo que supone «adoptar» el producto para satisfacer las necesidades de los consumidores. ¿Tienen que cambiar los clientes su estilo de vida? ¿Necesitan cambiar parte de su comportamiento

de compra o como utilizan un producto? ¿Sería necesario que tirasen (abandonasen) algo que emplean hoy?

Retorno de la inversión ***(Return on Investment , ROI):*** Cuando se fijan los precios de venta a las empresas, es normal tener que demostrarles que el precio «vale la pena» o que han logrado «un buen acuerdo», que puede tener que ver menos con el precio que con el retorno de la inversión. Por regla general, las empresas se centran más en el ROI de lo que lo que hacen los consumidores, habitualmente por el tamaño y el control de cada transacción (sobre todo las grandes). El ROI representa las posibilidades de que la inversión cumpla con las expectativas de los clientes, comparándola con objetivos como la resolución de problemas, el aumento de productividad, el ahorro de tiempo, dinero o recursos. Para los consumidores, el retorno a menudo incluye el estatus social o el estilo y a veces sólo la diversión o el ocio.

Cuando se vende B2B es necesario preparar un retorno de la inversión hipotético antes de las reuniones con los primeros clientes (que suele ser un buen tema para un documento de trabajo gratuito). Si la solución no produce un ROI significativo, las ventas pueden ser complicadas. Ese robot aspiradora de 50.000 dólares en sustitución del sistema de limpieza normal de 5.000 dólares anuales puede ser una venta difícil, especialmente si se ha incluido en el cálculo del ROI el coste de propiedad (mantenimiento, electricidad, repuestos, etc.).

Pregunta 4: ¿Indican los ingresos que se trata de un negocio que merece la pena?

Para obtener la respuesta a esta pregunta hay que hacer algo más que multiplicar el volumen de ventas por el precio medio de venta, pero no hay que preocuparse. La respuesta no tiene por qué ser precisa, todavía. Hay que recordar que la meta del descubrimiento de clientes es perfeccionar un modelo de negocio hasta donde sea posible para probarlo a mayor escala en el siguiente paso, la validación de clientes. Por tanto, si se tiene una idea aproximada de los ingresos brutos y de todos los costes fijos y variables, se puede responder de forma aproximada a las siguientes cuestiones:

- ¿Son suficientes los ingresos para cubrir los costes en el corto plazo?
- ¿Crecerán los ingresos sustancialmente, o espectacularmente, con el tiempo?
- ¿La rentabilidad mejorará a medida que aumentan los ingresos?

Una vez más, este cálculo es una aproximación, escrita en una servilleta, que se utiliza únicamente para decidir si lo que se ha encontrado en el descubrimiento avanza hacia la validación de clientes. No es un ejercicio contable o financiero.

Los mercados web/móvil son multilaterales, habitualmente.

⇨ Cómo afectan los mercados unilaterales y multilaterales a la parte financiera

Las empresas con productos físicos a menudo venden en mercados unilaterales: los clientes, que son los que compran el único producto que hace la empresa.

Los mercados web/móvil a menudo son multilaterales. Cuando una startup web/móvil decide centrarse en primer lugar en conseguir un enorme número de usuarios, visitas al sitio, o clics para después «decidir cuál será el modelo de generación de ingresos», está pensando en un mercado multilateral.

Los mercados de varios lados tienen un modelo de negocio diferente para cada lado. Generalmente, los componentes del modelo de negocio que cambian son la propuesta de valor, el segmento de clientes, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos.

Uno de los lados, los usuarios, se mide en visitantes a la web, páginas vistas, referencias, u horas en lugar de dinero. El otro lado del mercado, los clientes, son los anunciantes que pagan para llegar a aquellos usuarios. Cientos de millones de usuarios de Facebook piensan que es una red social gratuita y, de hecho, Facebook recauda el dinero de un segmento de clientes completamente diferente (los anunciantes), con una propuesta de valor completamente distinta, a través de un canal diferente (venta directa y autoservicio online).

Hay que calcular el modelo de generación de ingresos para el segundo lado del mercado (los que pagan) ahora mismo. Comprender lo que un anunciante estaría dispuesto a pagar para llegar al público de la startup es vital para el modelo de negocio.

Habría que recordar que los recursos son limitados. Por tanto, hay que concentrarse primero en la gran fuente principal de generación de ingresos antes de dirigirse a fuentes secundarias, que podrían distraer a la empresa.

Dos temas más sobre ingresos que hay que tener en cuenta

El canal de distribución afecta a las fuentes de generación de ingresos. Calcular los ingresos de un producto que se vende directamente por una fuerza de ventas propia es fácil: simplemente hay que deducir cualquier descuento que se le ofrezca al cliente sobre el precio fijado para el producto. Si se vende a través de canales indirectos, el cálculo de los ingresos quizá es más difícil. Vender a Wal-Mart es una maravilla, pero la mayoría de los canales minoristas tienen «derecho de devolución» (si el producto no se vende, hay que recogerlo). ¿Se está vendiendo a OEM, con un descuento elevado y los ingresos para la empresa no se verán hasta que el OEM no comience a vender volumen?

Tener en cuenta el valor del negocio del cliente *(lifetime value)*. ¿Cuánto va a gastar el cliente en total, no sólo en la primera compra sino durante su relación con la empresa? El software SAAS, los sitios web de encuentros y los juegos online tienen en cuenta el valor de todo el negocio del cliente. Los clientes pueden registrarse en Salesforce.com, por ejemplo, a veces por pocos dólares al mes, pero sin duda la empresa invierte varias veces esa cantidad para atraer y conseguir que un nuevo usuario compre. ¿Por qué? Porque entiende que la duración media de una suscripción a Salesforce.com es de muchos meses, lo que hace que el nuevo cliente valga un múltiplo del coste mensual, siempre que la empresa se mantenga en el negocio el tiempo suficiente como para cobrar esos ingresos (en el otro extremo, el valor de negocio del cliente típico de una empresa de demoliciones a menudo se aproxima al de su primera factura).

El valor del negocio del cliente afecta enormemente al flujo de ingresos y a la estrategia de fijación de precios, sea el negocio virtual o real, aunque hay pocos productos físicos que utilicen las suscripciones al margen de las revistas y los periódicos, que están disminuyendo rápidamente, y los gimnasios.

Escarda autónoma. Lienzo de modelo de negocio final



Versión final de hipótesis sobre el modelo de negocio *(figura 4.23).*

Unir los componentes relacionados con los ingresos en una hipótesis

La generación de ingresos y la fijación de precios se relacionan con la propuesta de valor, el canal, las relaciones con los clientes y los otros componentes del modelo de negocio. Eso significa que habrá muchas iteraciones y pivotes. La hipótesis sobre la generación de ingresos se pondrá a prueba en repetidas ocasiones antes de ser inamovible. Primeramente, en los debates y trabajos de descubrimiento de clientes y posteriormente durante la validación de clientes. Cuando el borrador del resumen sobre generación de ingresos esté finalizado habría que volver a validarlo para confirmar que salen los números. En última instancia, sólo vale la respuesta a la pregunta: ¿se pueden generar suficientes ingresos, beneficios y crecimiento para que el negocio merezca el tiempo y la energía?

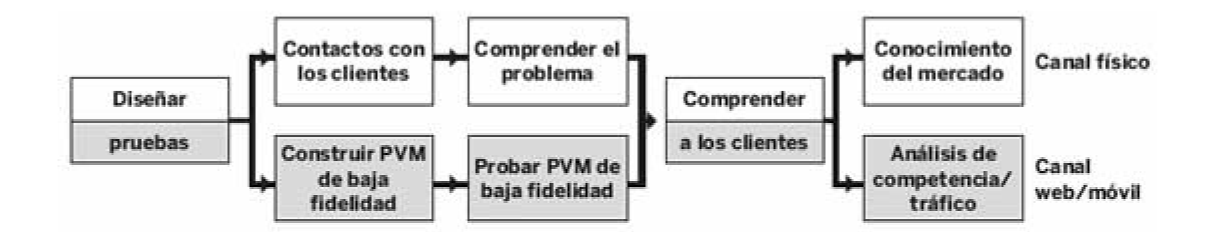
Finalización del proceso de desarrollo de hipótesis

Este resumen completa el único ejercicio a gran escala que debe realizar la empresa. La acción se traslada ahora a la calle para empezar a entender lo que los clientes potenciales necesitan y para validar o revisar las hipótesis iniciales. Pero antes de empezar hay que:

- Convocar a una reunión del equipo en la que esté presente una copia suficientemente grande del último modelo de negocio colgada en la pared, junto con los resúmenes. Debe haber un esquema de cada resumen en los apartados del modelo de negocio.
- Hacer que todos los participantes lean cada uno de los resúmenes del modelo de negocio.
- Confirmar los esquemas del modelo, leer los detalles en los resúmenes, debatirlos con el equipo y buscar conflictos o inconsistencias evidentes.
- Los socios fundadores y los equipos de desarrollo de productos, de ingeniería y de operaciones deben validar de nuevo las hipótesis y cambios de costes.

- Revisar las primeras hipótesis para confirmar que no hay conflictos entre unas y otras. ¿Tiene sentido el canal de ventas, por ejemplo, en función del modelo de fijación de precios, o de los requerimientos de instalación, etc.? Si hay pocos clientes, ¿se pueden financiar adecuadamente los gastos generales y el desarrollo del producto?
- Revisar y acordar las versiones finales de cada hipótesis.
- Confirmar que los resúmenes sobre las hipótesis coinciden con los que aparecen en el modelo de negocio.
- Actualizar el modelo de negocio si fuera necesario.
- Ver las listas de tareas en el apéndice A.

Ya es hora de seguir adelante y salir a la calle, donde viven los clientes y los hechos.


Diseñar
pruebas
Contactos con los clientes
Comprender el problema
Construir PVM de baja fidelidad
Probar PVM de baja fidelidad
Comprender
a los clientes
Conocimiento del mercado
Canal físico
Análisis de competencia/ tráfico
Canal web/móvil

Capítulo 5

Descubrimiento de clientes, fase 2: «Salir a la calle» para confirmar el problema: «¿Le importa a la gente?»

La fase 2 saca al equipo «a la calle» para confirmar el problema y dar respuesta a tres preguntas clave:

- ¿Se entiende realmente el problema del cliente?
- ¿Hay suficiente gente preocupada suficientemente por el problema como para que se convierta en un gran negocio?
- ¿Les importa tanto como para contárselo a sus amigos?

En la siguiente sección, la fase 3, se confirmará si el producto ofrece una solución suficiente a los clientes que han expresado que hay un problema. Cuando a las preguntas sobre el «problema» y sobre la «solución» se responde con un rotundo «sí», entonces se produce el encaje producto/mercado y es cuando hay que pasar a la fase de validación de clientes.

Esta fase relacionada con el problema es marcadamente diferente para las startups web/móvil, porque el tiempo de desarrollo del producto es mucho más corto y las opiniones que genera llegan mucho más rápido. El descubrimiento de problemas se lleva a cabo desarrollando un PMV de baja fidelidad que en este caso será un sitio web o una aplicación móvil (como se explica en la página 273). A veces es tan simple como una diapositiva de PowerPoint o una sola página web, pero este PMV ayuda de inmediato a reunir información sobre el problema. Posteriormente, la solución se comprobará con un PMV de alta fidelidad.

Esta fase incluye cinco pasos claves:

- Diseñar experimentos para las pruebas con clientes.
- Prepararse para contactar con los clientes y captar su interés.
- Comprobar la opinión de los clientes sobre el problema y confirmar la importancia que le dan.
- Comprender a los clientes.
- Conseguir conocer a la competencia y al mercado.

Cuando esta fase se ponga en marcha se puede usar este recordatorio de los principios fundamentales descritos en el manifiesto para el desarrollo de clientes del capítulo 2:

- Los creadores del negocio realizan el proceso de descubrimiento de clientes.
- Hay que confirmar las hipótesis. Y esas confirmaciones requieren diseñar experimentos.
- Las encuestas web están bien pero es necesario relacionarlas siempre con comentarios de clientes hechos cara a cara, incluso para negocios virtuales.
- Las reuniones con los clientes no sirven para averiguar si les gusta el producto, al menos no todavía. Tienen que ver con comprender el problema y la urgencia que tienen esos clientes potenciales por resolver ese problema determinado. Más tarde habrá que concentrarse en el producto en sí, una vez que se pueda confirmar que el problema que ese producto soluciona es

lo suficientemente preocupante como para crear un mercado que merezca la pena.
- Las hipótesis iniciales casi nunca sobreviven a las opiniones sin iteraciones o pivotes.

Diseñar pruebas y experimentos pass/fail



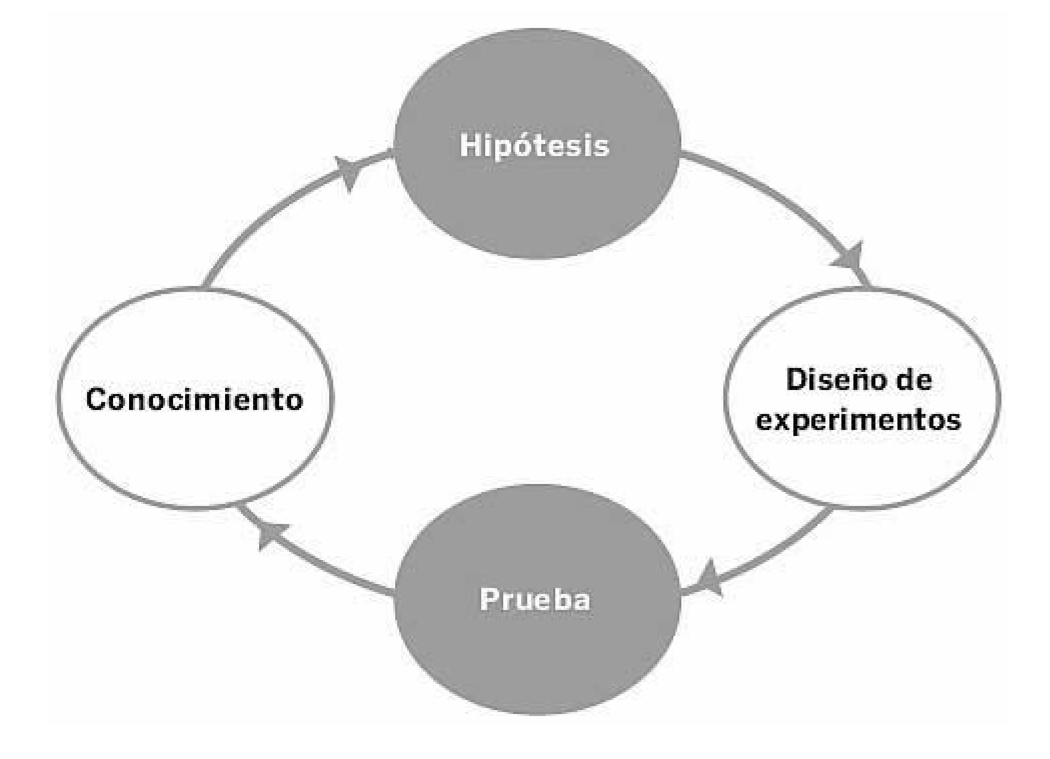
Por ahora, las hipótesis sobre el modelo de negocio de la fase 1 siguen siendo «supuestos». En esta etapa, esas hipótesis se transformarán en hechos cuando se haya salido a la calle y se hayan puesto a prueba con los clientes.

Ésta es una forma fácil de visualizar el proceso: pensar en un modelo de negocio de tres capas. La capa inferior representa la visión inicial del modelo de negocio. La segunda capa describe detalladamente las hipótesis que se desarrollaron en la fase 1. La tercera capa muestran las pruebas que se llevarán a cabo para verificar y medir cada hipótesis, convirtiendo los supuestos en hechos, con lo que se conseguirá verificar y dimensionar el modelo de negocio.



Modelo de negocio/hipótesis/pruebas *(figura 5.1).*

Pero ¿cómo se hacen las pruebas? La regla n° 6 del manifiesto del desarrollo de clientes indica que hay que diseñar experimentos y la regla n° 9 recomienda hacerlo con rapidez, ritmo y en ciclos cortos. Por tanto, el primer paso para probar una hipótesis del modelo de negocio es diseñar experimentos pass/fail sencillos para cada comprobación que se quiera hacer. A continuación, se realiza una prueba del experimento, se recogen los datos y finalmente, además de aprender algo en la prueba, se intenta obtener alguna nueva información. El bucle hipótesis/experimento/prueba/conocimiento se muestra en la figura 5.2.



Hipótesis/diseño experimento/prueba/conocimiento *(figura 5.2).*

Independientemente de si se trata de un producto físico o web/ móvil, los experimentos del desarrollo de clientes son pruebas (test pass/fail) cortas, simples y objetivas. Se busca una señal identificable entre el ruido. Los test pass/fail ofrecen una señal «suficientemente buena» para continuar.

Hay que empezar preguntándose: «¿Qué se quiere aprender?» Después: «¿Cuál es la prueba (test pass/fail) más sencilla que se puede realizar para aprender?» Y finalmente: «¿Cómo se puede diseñar un experimento pass/fail para realizar esta sencilla prueba?»

Por ejemplo, una hipótesis sobre las relaciones con los clientes de un producto físico puede indicar que por cada diez llamadas tres personas considerarán seriamente su compra. El experimento podría ser tan simple como hacer la misma presentación a treinta posibles clientes y conseguir la «confirmación» si el experimento consigue al menos nueve pedidos o confirmaciones de compra.

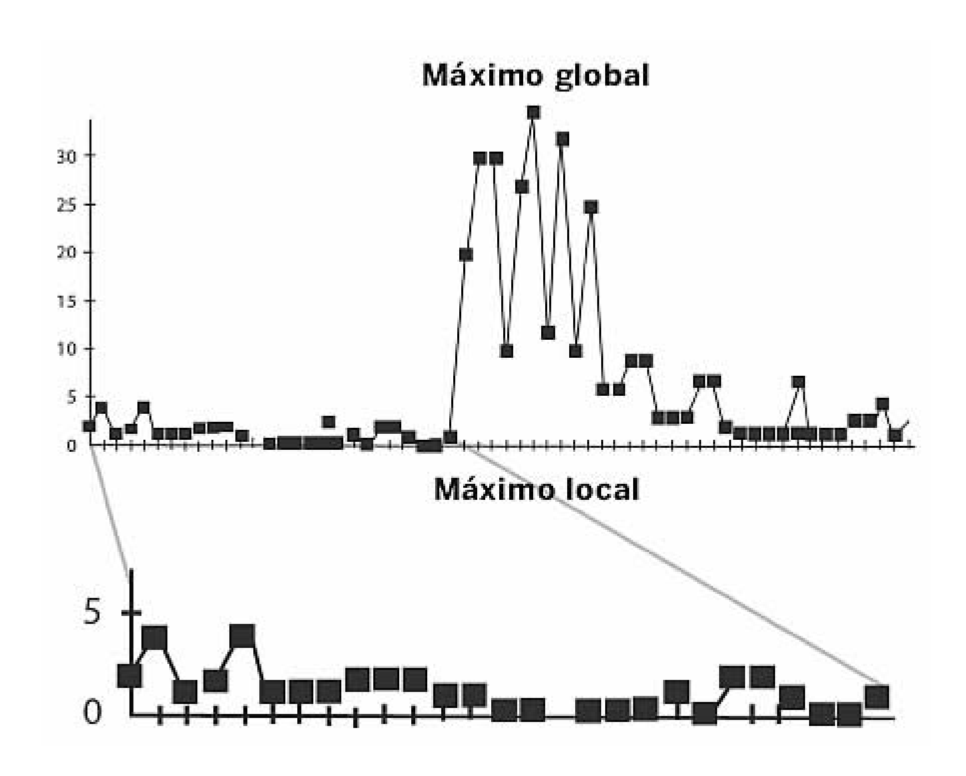
Las hipótesis de un modelo de negocio web sobre las relaciones con clientes y el modelo de generación de ingresos pueden decir, por ejemplo, que se pueden conseguir cinco millones de clientes gastando un millón de dólares en Google AdWords. El experimento pass/fail podría ser: «Creemos que podemos conseguir visitantes con Google AdWords a un precio de 20 centavos de dólar por clic.» El experimento consistiría en crear tres páginas de destino diferentes asignando a cada una 500 dólares en campañas de AdWords y probando las páginas de forma secuencial (usando la misma campaña de AdWords) cada dos días. Se «confirman» las hipótesis si se obtienen 2.500 clics por página. Por debajo de ese número, las hipótesis no se han confirmado (¡una prueba adicional que se sale del objetivo de este ejemplo consistiría en saber qué página consiguió los clientes antes!).

La mayoría de las veces se puede crear un esbozo *(mock up)* de la página web, o una demo, o un prototipo para aprender algo importante.

Las pruebas

Una de las cuestiones que confunde a los ingenieros creadores de negocios es pensar que las pruebas de las hipótesis tienen que hacerse con código real, hardware terminado o un producto de verdad. Para aprender algo importante, no obstante, la mayoría de las veces se puede crear un esbozo *(mock up)* de la página web, o una demo, o un prototipo físico. Pero tampoco las pruebas deben suponer grandes inversiones en dinero o en tiempo. Cuando, por ejemplo, cuatro de los primeros diez clientes «te lo quitan de las manos», se puede detener la prueba y decir que ha sido un éxito. El objetivo es ser rápido, aprender y buscar un máximo global (y no un máximo local).

¿Qué es un máximo global? Supongamos que se lanza una oferta de prueba gratuita durante tres días de un nuevo sitio web para reservar escapadas de fin de semana y se registran cincuenta, luego sesenta y luego ochenta personas en los tres primeros días. Se podría decir: «¡Eh!, ochenta, esto es genial» y dar por finalizada la prueba. Pero el cuarto día puede que al sol le dé por salir o algo parecido. Si se hubiese continuado la prueba sólo dos días más, es posible que se hubiera descubierto el «máximo global», es decir, quinientas suscripciones diarias. Sólo la experiencia y unos buenos supuestos pueden decir cuánto tiempo debe realizarse una prueba y, aunque cuanto más corta mejor, es importante dar la oportunidad de alcanzar el máximo global.



Máximos global y local en ratios de respuesta *(figura 5.3).*

En los próximos pasos de las fases 2 y 3, y en la validación de clientes, se proporcionarán detalles sobre cómo definir las pruebas, tanto para productos web/móvil como físicos.

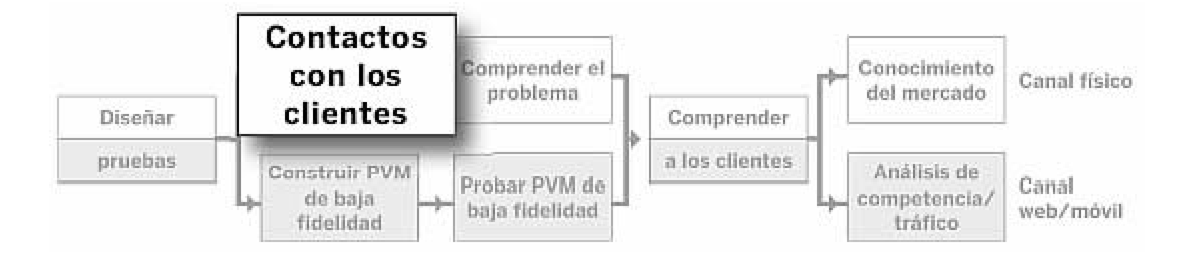
El conocimiento

El objetivo de estos experimentos/pruebas no es sólo recoger datos de los clientes. Tampoco se trata de conseguir «confirmaciones» en los experimentos pass/fail. Y no se trata sólo de aprender algo, aunque esperamos que se consiga.

Se trata de algo más profundo, intangible y que hace que crear un negocio (emprender) sea

todavía un arte. Es el hecho de mirar más allá de los datos, de buscar conocimiento. ¿No han hecho caso a las llamadas una y otra vez, pero en una alguien dijo: «Es una pena que no vendan X porque utilizamos un montón de eso»?

Prepararse para contactar con los clientes (físico)



El siguiente paso para confirmar las hipótesis del modelo de negocio es dejar los límites confortables de la oficina y de la sala de reuniones y aventurarse al mundo real, donde viven las personas que pagan las facturas a la startup. Independientemente de si se vende a grandes empresas o a consumidores del vecindario, los primeros contactos deben establecerse con amables personas que posibilitarán el comienzo del aprendizaje sobre los clientes y sus problemas. Es más, podrían hasta convertirse en clientes.

Empezar con cincuenta clientes objetivo

El primer paso de esta fase será el más difícil: contactar con clientes potenciales que no conocen ni la startup ni a sus creadores, y convencerles para poder hablar con ellos unos minutos y que nos permitan mirarles a los ojos.

A estas alturas, se debería estar menos interesado en grandes nombres, o puestos, o en hablar con los consumidores «exactos».

Hay que empezar reuniendo una lista con cincuenta clientes potenciales con los que confirmar las ideas iniciales. Cincuenta nombres parecen muchos, pero, como pronto veremos, el trabajo que realizar con ellos se termina muy rápidamente. Un compromiso serio de descubrimiento por lo general supone realizar entre diez y quince visitas a clientes por semana y poder sentarse cara a cara con cincuenta personas, por lo tanto, probablemente requerirá ponerse en contacto con un mínimo de doscientos clientes. ¿De dónde sacamos esos nombres? Hay que empezar con las personas a las que se conoce directamente. A continuación, ampliar la lista con los contactos de los otros socios cofundadores y de los empleados, de las redes sociales (Facebook, Google+, Twitter, LinkedIn, Jigsaw, etc.). Luego, pedir todos los favores posibles a amigos, inversores, emprendedores, abogados, entrevistadores de personal, contables, para agregar nombres a la lista. Por último, utilizar los nombres de asistentes a conferencias, medios de comunicación de negocios y cualquier otra

fuente que se pueda imaginar.

Es más, aunque se esté vendiendo B2B, en este momento el puesto de los clientes y su importancia dentro de su organización son irrelevantes. Y si se está vendiendo a los consumidores, tanto si tienen el más mínimo interés en el producto como si no, tampoco es relevante ahora. Lo que importa es lo que se va a aprender de ellos. En esta etapa, se debería estar menos interesado en grandes nombres o ni siquiera en hablar con los consumidores «adecuados». En este momento se busca a personas que quieran prestar un poco de su tiempo a los creadores del negocio y que aparentemente, aunque sea de forma vaga, encajan con el perfil que se ha descrito en la hipótesis sobre los clientes. (De hecho, tratar de hablar ahora con los máximos directivos es malgastar un gran contacto. Por ahora no se tiene ni idea de lo que se dice ya que sólo se tienen supuestos sin probar y probablemente cualquiera se arrepentiría de hacer esas llamadas. Hay que esperar hasta que el modelo y la historia del negocio dejen de cambiar cada semana.)

A la vez que se construye una lista de contactos se debe comenzar a desarrollar una lista de innovadores. ¿Qué o quiénes son los innovadores? Lo son las empresas, los departamentos, o los individuos más a la última en su sector, inteligentes, respetados y por lo general los más adelantados en un tema determinado. En el caso de los productos de consumo pueden ser los «fanáticos de las rarezas» a los que todo el mundo pide consejo, o el grupo al que la gente busca para detectar una tendencia. Se utilizará esta lista de dos maneras. En primer lugar, es imprescindible para encontrar y luego poder reunirse con los visionarios que todo el mundo sabe que «tienen» nuevas ideas. Desafortunadamente, la mayoría de la gente entiende la innovación como un virus peligroso que debe mantenerse fuera de sus empresas, pero hay algunos pocos que tienen ganas de conocer y entender qué es lo nuevo. Esos pocos son las personas con las que hay que hablar. En segundo lugar, la lista de los innovadores permitirá construir una lista de contactos influyentes en el sector que pudiesen convertirse en miembros del comité asesor de la startup.

Es difícil completar esta etapa si nunca se ha llamado a alguien a quien no se conoce, pero es mucho más fácil si se prepara una historia de referencia que abra la puerta.

Desarrollar una historia de referencia

El primer paso para generar contactos con los clientes es crear una historia de referencia.

Una historia de referencia profundiza en los problemas que se está tratando de resolver, por qué es importante resolverlos y qué solución se está construyendo.

La historia suele comenzar con una introducción: «Hola, éste es Bob de New Banking Product Inc. Me ha dado su nombre (indicar un nombre de referencia válido), que me comentó que usted es la persona más capaz del (nombre del mercado/sector).» Continúa dándole al potencial cliente una razón para aceptar la petición de reunión: «Estamos empezando una empresa que quiere resolver el problema de las largas colas o filas de gente delante de un cajero automático y estamos creando un nuevo software que se llama Instanteller, pero no quiero venderle nada. Sólo querría una reunión de veinte minutos para saber si tienen el problema de la acumulación de gente delante del cajero y aprender cómo usted y su empresa resuelven los problemas de sus cajeros.»

El mejor contacto con un potencial cliente es a través de uno de sus

compañeros.
¿Qué gana el contacto? «Pensamos que me podría dar alguna información acerca de este problema y yo podría ofrecerle la información de la que dispongo sobre las tendencias tecnológicas del sector.» Soltar aire.

Naturalmente, hay que modificar la historia, pero el objetivo sigue siendo el mismo: conseguir programar reuniones (se podría hacer a través del correo electrónico, pero es mucho menos eficaz). Puede parecer fácil sobre el papel, pero si no se es un vendedor profesional, puede ser muy difícil. A nadie le gusta llamar a personas desconocidas. Los que se inician en el descubrimiento de clientes suelen quedarse mirando el teléfono, dar una vuelta alrededor de él, levantarlo y colgar sin hacer la llamada. Pero no hay más opción que «lanzarse» y empezar a llamar. Y ¿saben lo mejor? No hay nada que llene más que escuchar a un cliente potencial decir: «Bueno, sí, ése es exactamente el problema que tenemos. Tengo veinte minutos para hablar, ¿quizá el martes?» ¡Bien!

Comenzar el proceso de programación de reuniones

En primer lugar, algunas recomendaciones:

- El mejor contacto con un cliente potencial, cuando se pueda, es a través de uno de sus compañeros de la empresa. En el caso de productos de consumo, la cuestión también es difícil (¿cómo conseguir llegar a alguien a quien no se conoce?). Se puede utilizar la misma técnica: alguien puede recomendar al interesado ante el cliente potencial.
- Empezar con un correo electrónico de presentación (o un mensaje a través de LinkedIn, Twitter o Facebook), si fuera posible enviado por quien facilitó el contacto, explicando la razón de la llamada que va a recibir el prospecto y por qué parece interesante dedicar algo de tiempo al que llama.
- Comenzar la conversación mencionando siempre a la persona que nos recomienda, algo parecido a: «Me dijo Steve Blank que le llamara...»
- Decir que la reunión no es de ventas, que alguien comentó que era la persona con más conocimientos del sector y que desean conocer sus opiniones.
- Solicitar una reunión corta: «Sólo serán necesarios quince minutos» (darán más).
- No hablar del producto o de sus características. Explicar que el objetivo es conocer los problemas o cuestiones que afectan al mercado o a la categoría de producto y explicar por qué será útil el tiempo que se dedique a la entrevista.
- A veces la mejor «reunión» es la que se produce alrededor de un café, más amable y menos «amenazante» y destinada claramente a ser un intercambio de información y no una reunión de ventas. Los entrevistados suelen estar más dispuestos a aceptar la reunión y a menudo suelen comportarse más relajados, receptivos y abiertos a hablar.

Uno de los errores que cometen los emprendedores es confundir movimiento con acción.

Las empresas que tienen éxito en esta fase suelen pasar toda una semana preparando las reuniones y al menos varias más llevándolas a cabo. Es un precio mínimo en comparación con los años que el equipo necesitará para alcanzar el éxito. Cada socio fundador debe tener por lo menos diez (sí, diez) conversaciones al día hasta que tengan toda la agenda ocupada con reuniones.

Uno de los errores que cometen los emprendedores en este paso es confundir movimiento con acción. El movimiento es un mensaje enviado por correo electrónico, o dejado en un buzón de voz, o una nota en LinkedIn. La acción es una conversación bidireccional. Entonces, diez conversaciones pueden suponer veinticinco correos electrónicos, mensajes de voz, tuits, etc. Hay que seguir llamando hasta que la agenda esté completa con tres reuniones al día. Es necesario acostumbrarse a ser rechazado, pero siempre cabe la opción de preguntar: «Si usted está demasiado ocupado, ¿podría hablar con otra persona?» Es útil para mantener una estadística de generación de contactos buena (¿qué fuentes de generación de contactos o puestos en una organización son mejores?). El mismo enfoque funciona para productos de consumo. Como regla general, cada cincuenta llamadas se deben producir entre cinco y diez visitas. Antes de empezar, hay que planificar la llamada desde la entrada que rompa el hielo hasta la conclusión, y entrenarla.

Asimismo, se debe construir un calendario principal con las reuniones programadas y asignarlas a cada miembro del equipo creador del negocio. Los factores geográficos, la distancia y los desplazamientos suponen un reto para el uso eficiente del tiempo. También se deberá investigar a la empresa para personalizar la visita tanto como sea posible. No se puede esperar que cada cliente sea capaz de reaccionar a cada pregunta prestándole la atención adecuada o que tenga una opinión válida en cualquier tema relacionado con la necesidad o problema. En su lugar, habría que intentar construir un mosaico de respuestas que en su conjunto permitan aclarar suficientemente cada pregunta hecha.

Crear el PMV de baja fidelidad (web/móvil)



Las pruebas para confirmar las hipótesis de un modelo de negocio web/ móvil tendrán que incluir a miles de clientes en los debates acerca del problema o necesidad. Esto se hará a partir del desarrollo de un producto mínimo viable de baja fidelidad capaz de responder a dos preguntas fundamentales: ¿Se comprende el problema o necesidad del cliente? Y cuando se entienda, ¿hay muchos clientes a los que les preocupa?

Esta prueba con un PMV de baja fidelidad debe asegurar que el problema o necesidad al que la empresa se va a dedicar es urgente para los clientes.

El PMV de baja fidelidad se creará en este paso y las pruebas se realizarán en el siguiente.

La estrategia del PMV de baja fidelidad

Como se comentó en la fase 1 (página 137), un PMV de baja fidelidad puede ser tan sencillo como una página de destino *(landing page)* con la propuesta de valor, o con un resumen de las ventajas y una llamada a la acción para obtener más

información, y contestar a una breve encuesta, o una reserva anticipada. O puede ser un prototipo de una página web hecho rápidamente en PowerPoint o con una herramienta sencilla de creación de páginas de destino. Los desarrolladores web con más experiencia pueden crear una interfaz de usuario funcional con una herramienta de creación de prototipos y wireframes y construir un sitio web de baja fidelidad. Sea como sea, éste es un sitio web muy básico sin una U/I (User Interface o interfaz de usuario), y sin logotipo o cualquier tipo de animación.

Hay que subir el PMV lo más rápidamente posible (por lo general, el día en que comienza la empresa) para ver si alguien comparte la visión de la necesidad/problema del cliente. Se debería empezar con una página web de baja fidelidad que:

- describa la gravedad del problema de forma verbal o visual («¿Su oficina se parece a ésta?»);
- describa el problema, animando a los usuarios a «registrarse para aprender más»;
- y muestre imágenes de la solución («Pague sus facturas así»).

Se pueden incluir otros componentes sencillos del PMV, como un vídeo de YouTube que muestre la solución del problema, una breve encuesta online sobre el tema, o un blog en el que se pida opinión a los visitantes.

En el siguiente paso hay que pedir a los usuarios, de la forma más precisa posible, que respondan dándoles varias opciones para hacerlo. Se puede empezar solicitando una respuesta tan simple como registrarse para obtener más información. La siguiente métrica importante es si sienten la necesidad de ir a contárselo a un montón de amigos, lo que pondrá a prueba la opinión del visitante sobre la importancia o magnitud del problema, o el entusiasmo sobre el nuevo juego online, por ejemplo.

El tercer paso debe invitar a compartir comentarios a través del correo electrónico, o de una encuesta, o preguntando al usuario si se le podría llamar para conocer su opinión sobre el nuevo producto o empresa. Recuerde: cuantas más cosas se pidan hacer a un visitante, probablemente menos hará. Por tanto, hay que asegurarse de tener el mecanismo de respuesta más simple (algo así como «registrarse para obtener más información») en la parte más visible del PMV.

> Las herramientas que aparecen en esta sección son ejemplos. No son recomendaciones o preferencias, sólo son representativas de las que hay disponibles. Aparecen nuevas herramientas todos los días. Hay que hacer los deberes y entrar en www.SteveBlank.com para conocer las últimas herramientas.

Cómo crear un PMV de baja fidelidad

Para no desarrolladores:

- Hacer un prototipo rápido en PowerPoint o utilizar Unbounce, Google Sites, Weebly, GoDaddy, WordPress o Yola.
- Para encuestas y formularios de reservas, Wufoo y Google Forms pueden incorporarse fácilmente al sitio con el mínimo código.

Para desarrolladores (consejos para construir la interfaz de usuario):

- Elegir una herramienta de creación de prototipos y wireframe (por ejemplo: JustinMind, Balsamiq).
- 99 Designs es muy buena para crear diseños gráficos y web «lo suficientemente buenos», y muy baratos con formato concurso. ThemeForest tiene grandes diseños.
- Crear wireframes y simular el sitio web de baja fidelidad.
- Crear un formulario para simular el registro/pedido y probar el compromiso del cliente. Como alternativa, se puede crear

una página de destino «viral» con LaunchRock o con KickoffLabs.

- Incluir una presentación de diapositivas de Slideshare, o un vídeo tour de YouTube o Vimeo.
- Realizar pruebas de la interfaz de usuario con Usertesting o con Userfy.

Por cierto, no hay que subestimar el valor a largo plazo del diseño y la importancia de la interfaz de usuario. A veces, incluso los amigos y familiares desconfían de un PMV que está tan poco trabajado que parece que quien lo creó no es un buen profesional. Por otro lado, el objetivo de esta etapa no es una U/I perfecta, sino comprobar un problema. Se podría hacer con un calcetín marioneta si la prueba se hubiese diseñado correctamente.

Pueden emplearse varios PMV

Muchas startups desarrollan múltiples sitios web de baja fidelidad para probar diferentes descripciones de un problema. Por ejemplo, un software de gestión de la cartera de proveedores online se puede probar simultáneamente de tres formas diferentes: como FastPay, EZPay y Flexipay. Cada una aborda los problemas de gestión de proveedores (velocidad, facilidad de uso y flexibilidad). Cada página de destino sería diferente, destacando por ejemplo la «facilidad de uso». Como prueba sencilla del problema, en primer lugar se pueden comprar una campaña de Google AdWords para cada URL y presentar el problema de tres maneras diferentes, tanto en AdWords como en cada página de destino. A continuación, se rotan los anuncios para que cada uno esté al principio del listado de Google exactamente un tercio del tiempo (si nadie hace clic, volver al inicio de este capítulo). ¿Qué alternativa genera la mayor cantidad de clics? ¿Cuál produce la mayor cantidad de registros? ¿Cuál más referidos?

En el siguiente paso se pondrá en marcha el PMV de baja fidelidad que se ha creado, y veremos qué pasa. ¡Buena suerte!

Confirmar que se entiende el problema y evaluar su importancia (físico)



Con las reuniones con clientes ya programadas, es momento de salir a la calle y evaluar la seriedad e importancia de los problemas, las pasiones o las necesidades de los clientes a los ojos de esos clientes. ¿Se está resolviendo una necesidad urgente del tipo «cañería rota» o es algo que sería bueno solucionar «algún día»? Necesariamente una de estas dos opciones sugiere una oportunidad de mercado bastante mayor.

Desarrollar una presentación del problema

A diferencia de una presentación de producto, una presentación de un problema está diseñada para obtener información de los clientes. La presentación resume las hipótesis acerca de los problemas de los clientes y de qué forma se están resolviendo hoy. También ofrece algunas soluciones posibles, para comprobar si las suposiciones son correctas. Esta presentación es una manera de romper el hielo en las reuniones con los clientes (es posible que se necesite hacer una presentación para cada

«lado» en los mercados multilaterales, en los que los problemas son diferentes para los compradores, para los vendedores/usuarios y para los que pagan).

A diferencia de una presentación de producto, una presentación de un problema está diseñada para obtener información de los clientes.

Crear una presentación del problema es fácil. Las hipótesis sobre los problemas de los clientes y sus soluciones se articularon en la hipótesis sobre la propuesta de valor en la fase 1. Hay que poner estos supuestos en diapositivas, que puede ser algo tan simple como una presentación de una sola diapositiva (ver figura 5.4), es decir, una lista de los problemas observados en primer lugar, las soluciones actuales en la segunda columna y las propuestas de solución en la tercera.

Lista de problemas	Solución actual	Nueva solución
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Presentación de problemas de clientes *(figura 5.4).*

Ojalá que nunca se tenga que emplear esta presentación. El objetivo es conseguir que hablen los clientes, no el que hace la entrevista. Ésta es la idea principal del desarrollo de clientes. El verdadero objetivo de la presentación del problema es representar las hipótesis acerca de lo que cree el equipo creador del negocio. Pero a diferencia de una empresa ya existente, no se trata de convencer a nadie de que la empresa tiene razón, sino que se está allí para escuchar.

Conseguir que hablen los *clientes*, *no el que hace la entrevista*.

La reunión sobre el problema

Cuando la presentación esté lista, hay que pensar en cómo la vamos a mostrar, en una pizarra o encima de una mesa. Es necesario recordar que «mostrar» en este contexto significa realmente pedir respuestas a los clientes. Por tanto, después de describir la lista de supuestos problemas de la primera columna hay que hacer una pausa y preguntar a los clientes cuáles piensan ellos que son los problemas, si es que falta alguno, qué orden de preferencia tendrían los problemas para ellos y

cuáles deben resolverse en lugar de «sería bueno» que se resolvieran. Se tendrá éxito cuando el cliente diga que haría lo que fuera para resolver el problema.

La presentación debe fomentar el debate. La mayoría de la gente entra a las reuniones esperando que les «hablen», sobre todo en una primera reunión con alguien al que se considera como un potencial proveedor. Si se utilizan diapositivas, por lo menos la mitad de éstas debe crear una «pausa» que motive una respuesta más allá de un sí/ no. Mejor aún, si en vez de emplear diapositivas se utilizan una hoja impresa o dos. El siguiente tipo de preguntas estimulan el debate sobre un problema:

- Creemos que éstos son los cinco principales problemas del sector. ¿Cómo los clasificaría en función de su impacto en la empresa?
- Si usted pensara en tres problemas que tuviera que resolver (en este ámbito) el próximo año, ¿cuáles serían y por qué son los «top 3»?
- ¿Cómo evalúa su empresa los nuevos productos? (¿por precio?, ¿por retorno?, ¿por características?).

¿Qué pasa si un cliente dice que las cuestiones que parecían importantes no lo son? En lugar de sentirse derrotado hay que darse cuenta de que se acaban de obtener datos de gran valía. Es posible que esto no sea lo que usted deseaba oír, pero resulta maravilloso contar con ese conocimiento desde el principio.

Al final, hay que resumir el debate formulando dos preguntas: «¿Qué es lo que más le duele sobre cómo trabaja? Si tuviera una varita mágica que pudiese cambiar cualquier cosa, ¿cuál sería esa cosa?» (éstas son las «preguntas para salir a bolsa». Si se entienden las respuestas a estas preguntas, la startup terminará saliendo a bolsa). Como quien no quiere la cosa se debe preguntar: «¿Cuánto les cuesta este problema (en términos de pérdidas de ingresos, clientes, tiempo o frustración, etc.)?» Se empleará esta cifra posteriormente en la etapa de validación de clientes, cuando se desarrolle una presentación de ventas/producto.

Entender cómo resuelven el problema hoy

Una vez que se ha llegado a un acuerdo sobre los problemas y su coste, se puede visualizar la segunda columna de la figura 5.4 con las soluciones disponibles en la actualidad. Una vez más, se hace una pausa y se pide a los clientes que digan cuáles son sus soluciones del problema, si falta algún problema y el orden en el que pondrían las soluciones existentes. Lo que se busca es entender cómo los clientes resuelven el problema hoy y cómo piensan que otros lo están resolviendo. Si el problema es doloroso o bastante importante, se obtienen respuestas interesantes. Y a la vez hay que averiguar otra información crítica: quién comparte o tiene estos problemas. ¿Hay otros consumidores que hacen X o Y? ¿Otras personas de la misma empresa? ¿Otros del sector? ¿Otros con el mismo puesto? Un conjunto de personas con problemas comunes es igual a una propuesta de valor común. Esto significa que se puede describir el valor del producto con un mensaje que entiende un público amplio.

«Si tuviera una varita mágica que pudiese cambiar cualquier cosa, ¿cuál sería esa cosa?»

Finalmente, tanto para productos B2B como de consumo, hay que presentar la solución de la empresa (no un conjunto de características, sólo una idea en general) en la tercera columna. Vuelva a hacer una pausa y observe las reacciones de los clientes. ¿Entienden siquiera las palabras? ¿La solución es tan evidente que dicen «Si se pudiera hacer eso, todos mis problemas se resolverían?» O por el contrario dicen: «¿Qué quieres decir?» En este último caso, ¿hay que explicar la solución durante veinte minutos para que sigan sin entender? Pida que se compare la solución de la empresa con las soluciones actuales que acaban de comentar. Una vez más, la cuestión no es ofrecer argumentos de venta, sino obtener reacciones y un debate sano.

Desde luego lo que se aprende en estas reuniones depende de las conclusiones posteriores a la reunión. Las respuestas tienden a perderse al intentar recordarlas al final todas juntas, por lo que es útil hacer resúmenes sobre las hipótesis a lo largo de la reunión. Después se debe mirar todo el conjunto. Pero antes de cada reunión hay que reducir la lista a: «¿Cuáles son las tres cosas más importantes que se deben aprender en esta ocasión?» Y conseguir cubrir al menos esas tres preguntas. Hay que tomar notas y escuchar activamente. Con el tiempo, según empiecen a repetirse las respuestas a las cuestiones fundamentales, se podrá comenzar a formular preguntas diferentes.

Para poner fin a una reunión se debe utilizar la siguiente pregunta: «¿Me podría recomendar a tres personas con unos conocimientos como los suyos con las que debería hablar?» La lista de contactos debe crecer siempre. Otro de nuestros cierres favoritos es: «¿Qué le tendría que haber preguntado?» Está demostrado que las respuestas a esa pregunta sirven para prolongar las reuniones otra media hora.

La reunión sobre el *problema* en un mercado nuevo

Emplear la presentación de problemas puede ser difícil en mercados nuevos, en los que falta el contexto, ya que es complicado conseguir información sobre un problema que las personas no perciben o no creen que tienen. El ejemplo clásico (y muy manido) que se usa en estos casos es el de cuál sería la respuesta que Henry Ford habría obtenido de sus clientes si les hubiese preguntado por lo que querían. Le habrían pedido: «Un caballo más rápido.» A diferencia de un mercado ya existente, en el que hay clientes que pueden identificar sobre qué se compite (características, precio, necesidades, etc.), en los nuevos mercados no existen clientes.

Pero eso no significa que haya que sentarse en la oficina y ponerse a construir la visión.

Preguntar siempre: *«¿Qué tendría que haber preguntado?»*

Las reuniones sobre problemas en los mercados nuevos utilizan la presentación de problemas y soluciones para completar la visión de un emprendedor, pero no para especificar características. En

un mercado nuevo, las respuestas de los clientes deben proporcionar información adicional, no datos numéricos. En un mercado nuevo, una de las señales de advertencia de que se puede estar alucinando, en lugar de tener una visión, es no encontrar ningún primer evangelista que comparta esa misma visión (claro está, que la comparta haciendo un pedido, no con una palmadita en la espalda).

Capturar información de cualquier cosa

Antes de concluir la visita habría que preguntarse: «¿Qué más se puede aprender?» Nunca hay que irse de una reunión, incluso si ha sido mala, sin haber aprendido tres cosas nuevas. Se puede preguntar por cuestiones aparentemente inocuas. ¿A qué conferencias o ferias van? ¿Qué blogs, diarios y revistas leen? ¿Quién es el mejor vendedor que han conocido? ¿Cómo se enteran de nuevas ideas? Con un poco de imaginación, uno se puede dar cuenta de que formular este tipo de preguntas a cien o más contactos ayudaría a construir un verdadero «orden de batalla frente a los clientes» (un profundo conocimiento de lo que son y cómo llegar a ellos). Asimismo, hay que mantener un registro detallado de todas las respuestas. Y desarrollar un cuadro de mando sobre el descubrimiento de clientes como se describe en la página 305.

Evitar la trampa de las reuniones tipo gran empresa

Hay una trampa especial con la que hay que tener cuidado cuando se llama a grandes empresas, cuyos empleados suelen asistir a muchas reuniones, lo que es claramente perjudicial para mantener una conversación abierta, sin límites para con primeros evangelistas potenciales que, en otra condición, podrían haber sido ricas en información. Para garantizar la máxima información cuando se habla con empresas grandes:

- Organizar reuniones individuales con las personas objetivo (responsables de tomar decisiones, influenciadores clave y usuarios principales), antes y/o después de tener reuniones en grupo, para obtener opiniones personales.
- Intentar tener al gran jefe aislado ya que los empleados habitualmente son reacios a hablar cuando está en la reunión. También podrían evitar comentarios trasladando la responsabilidad de hacerlos a su jefe, lo que minimizaría la obtención de comentarios «atípicos» importantes.
- Una opción posible para llevar a cabo el descubrimiento en una gran empresa es llevar a todo el equipo «de cerebros» de la startup a una reunión cara a cara con los ejecutivos de la empresa para que los dos equipos séniores puedan debatir sobre la oportunidad.
- Siempre dejar claro el objetivo al inicio de la sesión: se busca un mejor entendimiento sobre cómo una empresa que genera tendencias o que es líder en su sector se enfrenta a problemas o desafíos que se pueden resolver con algún nuevo producto (un poco de alabanza nunca viene mal).

Reunir y «valorar» los datos sobre los clientes

Cuando se termina la primera fase de búsqueda de problemas «en la calle», se debe realizar un resumen con todos los datos en un cuadro de mando del descubrimiento de los clientes (figura 5.5). El cuadro de mando da una idea de si existe suficiente entusiasmo en los clientes sobre el producto como para justificar seguir adelante. El análisis debería ayudar a identificar si se contactó a las

personas adecuadas y si se encontraron suficientes candidatos a primeros evangelistas. Así pues, hay que «valorar la importancia» de cada descubrimiento según los objetivos de la empresa. En el proceso, algunos clientes deberán seguirse de una forma más agresiva, otros quedarán en «espera» hasta que el gran público acepte el producto y, finalmente, algunos deberán abandonarse.

No se pueden perder o ignorar comentarios atípicos, ya que pueden dar lugar a nuevas funciones, a maneras de vender distintas, o pueden sugerir otras iteraciones del modelo de negocio. Para ello, se deberán reunir los datos del resumen y esos comentarios específicos o inusuales de los clientes potenciales.

Cliente	Interés	Necesidad urgente	Impacto del negocio	Alternativa	120 días	¿Decide?	120 x 2	TOTAL
A	3	3	3	2	2	3	2	18
B	2	2	2	1	2	2	2	13
C	2	2	1	1	1	2	1	10
D	3	2	1	1	3	2	3	15
E	1	3	1	1	1	1	1	9
F	1	1	1	1	1	1	1	7
Media	2	2,16	1,5	1,16	1,6	1,8	1,6	

Ejemplo de cuadro de mando del descubrimiento de clientes *(figura 5.5).*

El cuadro de mando presenta seis vistas de cada bloque de clientes, y cada una se valora de 1 a 3, siendo 3 el valor más alto. Las vistas o puntos de control que hay que valorar en el ejemplo son:

«Interés» y **«Necesidad urgente»** se explican por sí solos.

«Impacto del negocio» refleja las respuestas a las siguientes preguntas: ¿la adopción de esta tecnología por parte del cliente producirá cambios importantes o le transformará? ¿Es sólo algo que sería bueno tener? ¿Afecta a una división? ¿Cambia su modelo de negocio completamente?

«Alternativa» indica que el cliente ha resuelto el problema con una solución hecha en casa.

«120 días» indica cuál es la probabilidad de que el cliente haga un pedido de compra en 120 días. Como nuestra empresa hipotética necesitará más financiación antes de seis meses, esta columna se pondera doble (de ahí la columna 120 x 2).

«¿Decide?» indica si la conversación fue con un comprador con capacidad de decisión.

El cuadro de mando real puede tener decenas, cientos o miles de líneas y en el ejemplo sólo se muestra a un puñado de clientes. Si los seis fueran representativos, nuestro cuadro sugeriría la necesidad de más datos de descubrimiento. ¿Por qué? Sólo los clientes A y B reflejan interés y necesidad urgente del producto. De ellos, sólo el cliente A es candidato a primer evangelista ya que

experimenta tanto dolor que ha creado una alternativa de solución. Pero incluso en este caso, la puntuación del cliente A es sólo de 18 sobre un total de 21 puntos, lo que hace referencia también a las dudas sobre la compra del producto en un plazo de 120 días. Ninguna de esas señales indica un rabioso entusiasmo por el producto. Otras observaciones podrían ser:

- El cliente A podría comprar en el plazo de 120 días.
- Se puede olvidar al cliente E por ahora ya que su interés es bajo a pesar de la urgencia. Las conversaciones con alguien que decida quedan muy lejos, igual que la decisión de compra.
- Habría que continuar con el cliente C con la esperanza de llegar al que toma las decisiones, y también habría que solicitar otra reunión con quien tome decisiones en el cliente B.
- No se debe abandonar a ninguno de los clientes anteriores, ya que cada uno reconoce una necesidad significativa del producto. Los no seleccionados para un descubrimiento adicional deben mantenerse frescos ya que formarán parte del ciclo (pipeline) posteriormente. Debe pasar un tiempo para volver a llamar al cliente F.

Desarrollar un mecanismo viable que valore adecuadamente los temas clave.

Los valores medios también proporcionan información. Un valor medio de la columna «Necesidad urgente» tan alto sugiere que puede haber problemas no relacionados con el producto en sí, como una presentación inadecuada del problema, o insuficiente justificación del rendimiento de la inversión, o la necesidad general de llegar a personas de más alto nivel durante el descubrimiento de clientes, ya que todos reconocen la necesidad del producto, pero pocos están dispuestos a comprar. Un valor medio tan pobre de la columna «120 días» refuerza la probabilidad de que no se describieran bien los beneficios del producto y que el mensaje sobre la relación calidad/precio no estaba claro, o tal vez que el propio precio/valor necesita un pivote o una iteración.

Cada producto tiene su propio conjunto de variables que hay que tener en cuenta junto con sus valores, que permiten después agregar la información obtenida y sacar conclusiones durante el descubrimiento de clientes. Lo importante es desarrollar un mecanismo viable que valore de forma adecuada las cuestiones clave. Una vez que se registren objetivamente los valores obtenidos de un conjunto limitado de clientes se puede comentar la precisión del sistema. Éste refleja correctamente lo que se ha descubierto, se pueden registrar los valores de todo el conjunto de clientes, sin olvidar estudiar los comentarios atípicos.

Comprobar el problema con un PMV de baja fidelidad (web/móvil)



Ahora es el momento de comprobar si alguien se preocupa por el problema o por la necesidad que se está intentando resolver. Es hora de invitar poco a poco a la gente a ver el PMV que se generó en el paso anterior y observar cómo responden y medir qué hacen y cómo.

¡ATENCIÓN! UTILIZAR CON PRECAUCIÓN: Este paso se debe realizar poco a poco, porque el nuevo producto está encontrándose por primera vez con el público. Por favor, resistan a la tentación de «ponerlo en real» hasta que no se terminen de leer las páginas siguientes.

Tan sólo porque el PMV ya se pueda ver no significa que alguien lo pueda encontrar (la web es un lugar enorme con millones y millones de sitios). Por eso hay que empezar a invitar a la gente a experimentar con el PMV (pero como mucho, con unos pocos cientos a la vez). Hay que seguir el plan diseñado en la hipótesis sobre «captación de clientes», acelerando el ritmo de adquisición de clientes poco a poco y observando con detenimiento cada acción o falta de ella. Después de todo, ésta es la primera vez que las hipótesis sobre el producto realmente se enfrentan a los clientes reales y, con toda probabilidad, el aprendizaje será intenso.

Algunas de las hipótesis caerán derribadas en la primera o segunda hora. Por ejemplo, la mayoría de los emprendedores cambiaría algo si se invitó a cincuenta amigos a experimentar con la página sobre el «problema» de un PMV y ninguno hizo clic o se registró. Igualmente, sería sorprendente si se hubiese comprado una lista de 1.000 madres de niños pequeños y sólo tres hubiesen aceptado la invitación a unirse a «MamisYNenes.com».

Las hipótesis sobre relaciones con clientes desarrolladas en la fase 1 detallan cómo se van a «captar» clientes potenciales para el PMV, aplicación o sitio. Hay que revisarlas y desarrollar poco a poco varias tácticas de adquisición y de activación que se suponga que atraerán a clientes en masa. (Se podría suponer que cada una de esas tácticas que se vayan a utilizar es un tipo distinto de recipiente con combustible. Se empieza con un cuentagotas lleno y se comprueban los resultados. Si son buenos, es decir, coinciden con lo que se decía en la hipótesis, se emplea una cuchara, un vaso o tal vez una jarra de un litro.) Hay que recordar que ésta es una prueba a pequeña escala para determinar si la startup es capaz de solucionar un problema o necesidad que debería ser muy importante para el cliente.

Hay tres formas básicas para invitar a la gente a participar en un sitio y probablemente se deberían usar las tres: *push*, *pull* o pagando.

Push implica «empujar» a la gente hacia el sitio o aplicación mediante el uso de mensajes de correo electrónico, sus amigos, o las redes sociales para llegar; *pull* requiere «tirar» de ellos con SEO y con pago por clic o de otro tipo; y pagando se explica por sí sólo (comprar listas, clics u otras herramientas que permitan conseguir visitantes).

Para llegar a contactos con una estrategia push se necesitan recomendaciones: Se puede llegar a los amigos y a los contactos mediante correos electrónicos, mensajes de texto, y redes sociales como Twitter, Facebook y LinkedIn. Se puede animar a los amigos a utilizar sus cuentas de Twitter, Facebook, Google+ y LinkedIn para llegar a otras personas hasta donde sea posible. Hay que conseguir la lista de correos electrónicos más larga posible. No hay que preocuparse tanto sobre los detalles de estas acciones como de obtener una lista muy extensa. Y recuerde que una invitación siempre funciona mejor cuando llega de alguien conocido.

Se puede enviar un borrador de mensaje a los amigos para que lo puedan utilizar cuando comunican algo en nombre de la empresa. Debe expresar apoyo a la idea de hablar sobre el problema y la importancia que tiene realizar esos comentarios. El correo electrónico debe ser breve y lo más personal posible, en el que se indique la relación entre el emprendedor y el remitente del correo electrónico.

Estrategias pull: «Tirar» de los clientes para que vayan al PMV, aplicación o sitio se puede hacer a través de anuncios, enlaces, AdWords y posicionamiento natural. Estas estrategias resuelven tres problemas:

- No hay necesidad de convencer a la gente para que dé las direcciones de correo electrónico.
- Sólo responderán las personas interesadas en el tema, problema o necesidad.
- Las personas a las que se consiga atraer son más propensas a responder e incluso a repetir.

Éstas son algunas formas de «tirar» de la gente para que opine:

- Google AdWords.
- Anuncios o enlaces en las redes sociales (Facebook y otros) o sitios web relevantes.
- Notas de prensa con enlaces a una encuesta o un sitio sobre el problema.
- Captar a bloggers que comenten sobre el problema y que fomenten las opiniones.
- Explorar las muchas herramientas disponibles online para recoger opiniones.

Pagando por los contactos: Comprar listas de clientes potenciales B2B o de consumidores. Normalmente es la opción menos atractiva para una startup por razones obvias (el coste), pero suele ser la más rápida. Algunas cuestiones que se deben considerar:

Las listas de correos electrónicos: Se pueden comprar listas de correos electrónicos debidamente autorizadas. Cuanto más preciso o delimitado sea el público, mayor será el coste. Las tasas de respuesta son variables con esta herramienta.

Encuestas online: Puede comprarse un paquete con las personas que encuestar, el diseño de la encuesta, su desarrollo y un número garantizado de respuestas a cualquiera de los muchos proveedores que hay, como MarketTools.

Proveedores establecidos de información sobre el canal móvil: Los proveedores de prestigio, con clientes de alta calidad y altos estándares éticos son básicos en este canal. Hay que confirmar a fondo el prestigio ya que es fácil violar la legislación vigente.

Contratar una publicación: Algunos medios de comunicación comerciales y online hacen encuestas por encargo a sus lectores. Son caros pero ayudan a delimitar y a obtener buenas respuestas en función de la credibilidad del medio.

Errores que hay que evitar cuando se prueba el PMV de baja fidelidad

- El descubrimiento de clientes se les escapa de las manos a los creadores del negocio y se convierte en una tarea de especialistas (asesores, empleados, etc.).
- Las observaciones están resumidas, son valores medios, o están totalizadas, lo que tiende a borrar u ocultar los comentarios «atípicos», que son los que normalmente llevan a iteraciones y pivotes.
- Se deben conocer, entender y respetar las legislaciones nacionales sobre mensajes móviles y privacidad. Las sanciones son importantes.
- Las herramientas online ofrecen muy pocas posibilidades para conocer el contexto y para dialogar, lo que dificulta «profundizar» en áreas clave que afectan al descubrimiento.
- Como regla general, la gente presta mucha menos atención a las encuestas online que a una conversación cara a cara.

- Los comentarios online no sustituyen el hecho de salir a la calle y hablar directamente con los clientes, alguno de los cuales puede haber sido contactado inicialmente online. No hay que depender tan sólo de la interacción online.

No se tienen datos de verdad hasta que no se vea que sus pupilas se dilatan

La gente miente en la web. Y si se depende sólo de datos recogidos en este medio, ni siquiera habrá forma de comprobarlo. Siempre hay que correlacionar la respuesta que se obtiene online con la «verdad obtenida sobre el terreno». La mejor manera de hacerlo es entrevistar en persona a algunas de las fuentes de los datos de la web. No se tienen datos de verdad hasta que no se vea que sus pupilas se dilatan.

Además, las entrevistas en persona confirman si el PMV explica la necesidad o problema, sobre todo si se enseñan varios PMV al cliente, que puede decidir cuál es el mejor y por qué. ¿Puede «reproducir» el cliente la propuesta de valor o la definición del problema después de una breve explicación? ¿Reciben lo que decimos sensiblemente emocionados, o la conversación discurre cortésmente? Se debe hablar sobre si la importancia de este problema afecta de alguna forma a sus amigos o compañeros de trabajo y si estarían dispuestos a comprar algo que lo resuelva. Es necesario mantener la atención constantemente en la calle para identificar valores y comentarios atípicos del tipo de: «Es mucho más importante si la startup hiciera esto» o «¿No se parece mucho al producto X, que nunca funciona bien?». Esos comentarios ocasionales son donde se encuentran habitualmente los pivotes y las iteraciones del modelo de negocio.

Generar tráfico y empezar a contar

Tan pronto como sea posible, hay que empezar a enviar correos electrónicos, tuits, llamadas, invitaciones a todos los conocidos para que visiten y comenten sobre el PMV. Una de las estrategias de una web o aplicación móvil es crear el producto y medir y analizarlo todo. Se pueden emplear las analíticas web para contar las visitas, el tiempo pasado en el sitio y las fuentes. Para el sitio inicial, Google Analytics puede proporcionar información adecuada muy rápidamente. Cuando se haya ido más allá del PMV inicial, quizá merezca la pena considerar alguna plataforma de análisis más avanzada (KISSmetrics, Mixpanel, Kontagent, etc.). También se puede crear una cuenta para medir la satisfacción del usuario (GetSatisfaction, UserVoice, etc.) con el producto y para obtener comentarios y sugerencias con nuevas características.

Es necesario medir la cantidad de personas que se preocupan por el problema o necesidad y cuál es su importancia para ellos. El indicador más evidente es el porcentaje de invitados que se registran para obtener más información. Después hay que confirmar si los visitantes piensan que sus amigos tienen la misma necesidad o problema, o incluir widgets para facilitar el reenvío, o para compartir la información, o para tuitear sobre el PMV.

Hay que concentrarse en las tasas de conversión. Si el PMV consiguió 5.000páginas vistas y 50 o 60 registros, es el momento de detenerse y analizar por qué. Si el 44 por ciento de la gente que vio AdWords o un enlace al PMV se han registrado, es casi seguro que se tiene algo grande entre manos. ¿Qué porcentaje de personas invitadas a la prueba vino realmente? ¿Qué porcentaje de personas en cada prueba:

a) dejó su dirección de correo electrónico
b) recomendó o reenvió el PMV a sus amigos
c) también participó en una encuesta, blog, u otra actividad?

De los que respondieron a las preguntas de la encuesta, ¿cuántos dijeron que el problema era «muy importante» en comparación con «algo importante»?

Preguntas específicas como «¿Hay algo que le impida registrarse?» o «¿Qué más necesita saber para decidirse por esta solución?» tienden a producir comentarios más interesantes que otras peticiones de comentarios en general. Si es posible, se deben conseguir las direcciones de correo electrónico para tener una forma de comunicarse con los clientes por si fueran necesarias entrevistas personales.

Una manera potente de confirmar un problema es utilizar el Net Promoter Score™, desarrollado por Satmetrix como un indicador del interés de los clientes en el problema o necesidad. El Net Promoter Score pide a los clientes que respondan a una sola pregunta en una escala de 0 a 10, donde 10 es «muy probable» y 0 es «nada probable»: «¿Qué probabilidad existe de que usted recomiende nuestra empresa a un amigo o colega?» Basándose en sus respuestas, los

clientes se clasifican en uno de los siguientes tres grupos: promotores (puntuación 9-10), pasivos (puntuación 7-8) y detractores (puntuación 0-6). El porcentaje de detractores se resta al porcentaje de promotores para obtener una puntuación neta de los promotores (Net Promoter Score, NPS). Un NPS de más de 50 se considera excelente.

Ahora hay que analizar los resultados con cuidado. Separar los números con detenimiento para determinar si algún segmento de clientes o medio de comunicación generó clientes particularmente interesados en el PMV. Por ejemplo, si el 92 por ciento de las adolescentes reenvió la información a todos sus amigos y nadie más expresó algún interés, la empresa todavía puede ser viable.

Es importante pensar en la escalabilidad: No sólo es un reto buscar clientes que tengan interés, también hay que pensar que se necesita un montón de ellos para tener éxito. ¿Qué pasa si la startup alcanza el punto de equilibrio con, por ejemplo, un un millón de usuarios activados (un objetivo modesto para muchos negocios web financiados con capital riesgo)? En la fase de creación de clientes es posible que haya que invitar a 500 millones de personas a visitar el sitio (potencialmente un esfuerzo como para partirle la espalda a cualquiera si lo que se espera es activar a sólo un millón de usuarios).

Éste sería el cálculo:

Número de personas que han visitado el sitio o producto:	500.000.000
Se «adquiere» el 2 por ciento de los que han visitado (1 de cada 50):	10.000.000
Se «activa» el 10 por ciento de los «adquiridos» (1 de cada 10):	1.000.000

A menos que la adquisición de clientes de esta hipotética empresa sea casi totalmente viral, el coste de llegar a 500 millones de personas se traducirá en quedarse sin dinero. Para evitarlo, se debería haber encontrado un problema importante o doloroso, o una necesidad grave del cliente (para después resolver el problema o satisfacer la necesidad). La capacidad de atraer a un gran número de clientes es lo que va a permitir crear o romper el negocio. Por tanto, si las tasas de respuesta no se acercan mínimamente a las planteadas en la hipótesis sobre las relaciones con clientes, es momento de revisar el modelo de negocio.

La confusión sobre el *«just do it»*

Cada vez más a menudo, incluso en esta etapa tan temprana del descubrimiento de clientes, algunos inversores animan a las startups a romper todas las reglas y a «lanzarse ya», o sea, a lanzar el producto aunque no exista (de todos modos, los emprendedores son conocidos infractores del orden establecido). Y esa fórmula siempre es una opción, aunque hay que tener en cuenta que los inversores cuentan como mínimo con una cartera de diez, veinte o más startups, por lo que su riesgo se distribuye. Los socios fundadores de un negocio, por el contrario, distribuyen su riesgo en una cartera de una startup. Hay momentos en los que olvidar por completo este libro y «lanzarse» tiene sentido (si existe una burbuja en el mercado, si la reacción de los clientes al concepto es increíble, etc.), pero habría que asegurarse de conocer la causa.

Conseguir entender al cliente



Además de comprobar las hipótesis acerca de los problemas de los clientes es necesario validar las

hipótesis sobre cómo los clientes realmente pasan su tiempo, gastan su dinero y hacen su trabajo. Tanto si el producto es para clientes corporativos como si es una red social o un dispositivo electrónico nuevo para los consumidores, es necesario conocer al detalle cómo son sus vidas o trabajos, cuál es su flujo de trabajo y su forma de vida y cómo resuelven el problema o satisfacen la necesidad en la actualidad.

Si están en una empresa, ¿realizan sus trabajos solos? Si no, ¿cómo se relacionan con otros departamentos? ¿Qué otros productos utilizan? El problema que se ha identificado, ¿se limita sólo a ellos, o afecta a otros en la empresa? ¿Es posible cuantificar el impacto (en dinero, tiempo, costes, etc.) en cada parte de la organización? Las mismas preguntas funcionan para los consumidores. ¿Van a usar ellos mismos el producto? ¿Depende su uso de otras personas, o de sus amigos y familiares?

Hay que comprobar las hipótesis sobre si pagarían por una solución y cuánto. ¿Qué haría que los consumidores cambiasen su forma de hacer las cosas? ¿El precio? ¿Las características? ¿Otra forma distinta? Si todavía los clientes no tienen la mirada perdida, se puede meter mano preguntando por las especificaciones de un producto hipotético. «Si usted tuviera un producto como éste (describir el producto en términos conceptuales), ¿qué parte de su tiempo dedicaría al uso del producto? ¿Es muy importante? ¿Resolvería el dolor mencionado antes? ¿Cuáles serían los obstáculos para tener un producto como éste?» (Si alguno de los socios fundadores ha trabajado en el sector en el que quiere operar la startup, puede que sea un experto en él y que aporte una comprensión profunda del cliente).

Como la startup más pronto que tarde tendrá que crear demanda llegando a estos clientes, se puede aprovechar esta oportunidad para averiguar cómo se enteran de nuevos productos. ¿Quiénes son los visionarios en prensa/analistas/blogs a quienes leen? ¿A quién respetan?

Por último, no se puede dejar pasar la oportunidad de identificar talento. ¿Pueden estos clientes ser útiles en el futuro? ¿En la próxima ronda de entrevistas? ¿En el comité de asesores? ¿Como cliente pagador? ¿Para hacer recomendaciones?

La meta, después de suficientes conversaciones con los clientes, es ser capaz de ponerse delante del equipo de la startup y poder decir: «Aquí están nuestras hipótesis acerca de nuestros clientes, sus problemas y cómo les afectan. Y aquí está lo que ellos están diciendo en realidad sobre sus problemas y lo que realmente hacen a diario.»

El objetivo es entender al cliente en profundidad. ¿Qué significa en profundidad? Es imposible conocer sus trabajos tan bien como los conocen ellos, pero se debe poder conversar sobre lo que en realidad les importa de una forma convincente.

Para negocios B2B, hay que obtener esa experiencia junto al cliente mientras trabaja, o al menos observándole. Se puede pasar un día detrás de una caja, en una feria o en una conferencia a la que asistirán los clientes objetivo. Para ello habrá que invitar a un montón de cafés y conseguir un montón de entrevistas «como por casualidad». El objetivo vuelve a ser conocer al cliente al que se intenta llegar y cada aspecto sobre cómo hacer negocio con él, tan profunda e íntimamente que hable y se crea que quien le entrevista es «uno de ellos».

[...] conocer al cliente al que se intenta llegar tan profunda

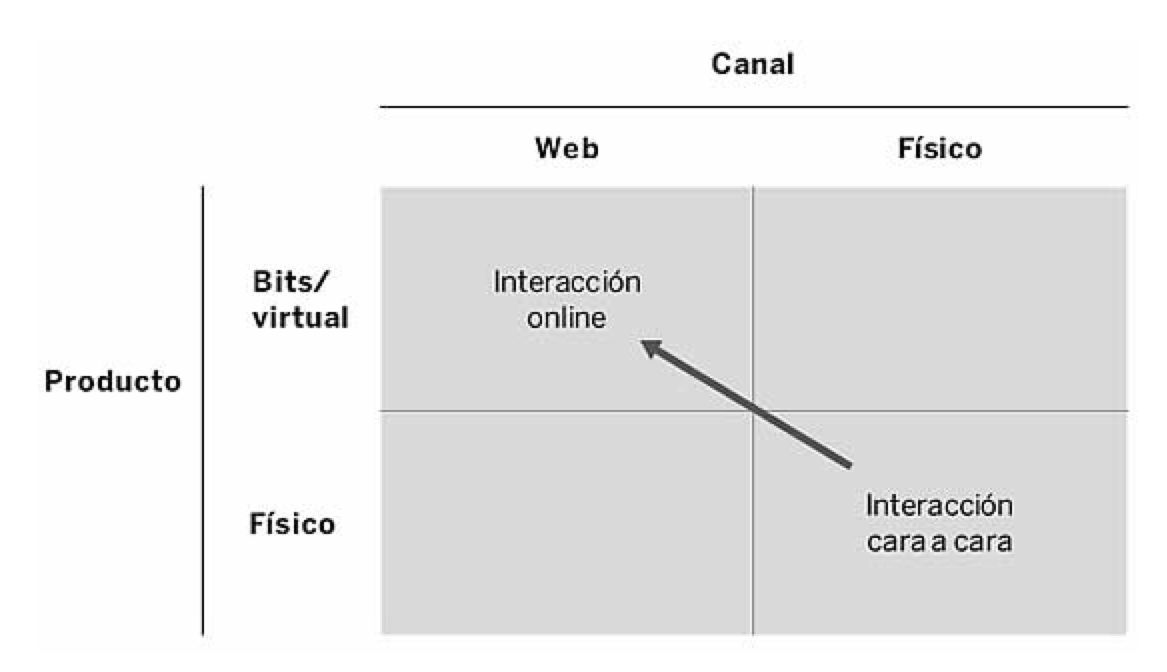
e íntimamente que crea que quien le entrevista es «uno de ellos».

Entender a los clientes de aplicaciones web/móvil comienza teniendo en cuenta este punto de vista estratégico:

En el caso de las aplicaciones para los consumidores, la web está reemplazando las interacciones sociales cara a cara que teníamos las personas desde que bajamos de los árboles. «Ser amigo de» tiene un nuevo significado, fundamentalmente virtual, y vinculado a las redes sociales. Los mensajes de texto han sustituido a las conversaciones, el intercambio de fotos ha eclipsado a los álbumes al uso y los juegos online han reemplazado a los de mesa. Los vendedores «viajantes» dedican más tiempo a Skype y WebEx que a la carretera, y se relacionan a través de LinkedIn, Jigsaw y Facebook. Incluso algunos abuelos hacen tantas videoconferencias como visitas en persona.

Las aplicaciones de negocio han seguido el mismo camino.

Por eso, al reunir datos sobre los clientes, también hay que preguntarse: «¿Qué estamos sustituyendo? ¿Por qué? ¿Cómo va a afectar el producto a lo que la gente hace ahora físicamente?»



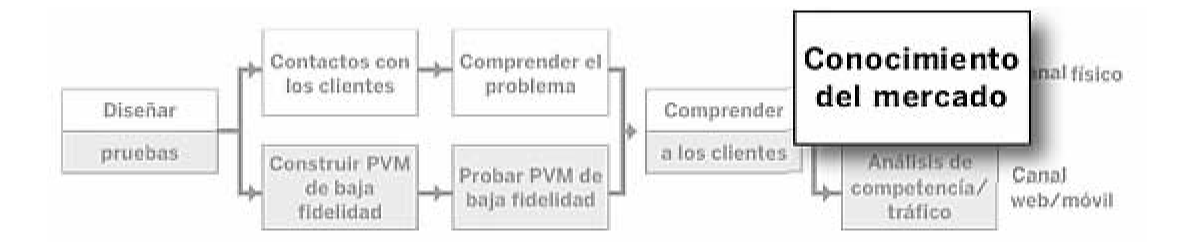
Entender las interacciones con los clientes *(figura 5.6)*.

Tácticamente, es asimismo «importante» transformarse en un cliente de los productos web/móvil existentes para tener una idea sobre cómo los clientes están consiguiendo realizar su trabajo o satisfacer una necesidad hoy. Para ello, se necesita actuar como un cliente:

- Participar en su cultura. Leer sus sitios web y publicaciones, ver sus vídeos, películas y programas de televisión favoritos, y compartir cuantas más experiencias de los clientes mejor.
- Conocer a los clientes reales en vivo, no sólo en grupos de discusión, sino allí donde realmente pasan el tiempo. Observar cuándo están conectados y cuándo no y lo que hacen cada vez que utilizan su portátil o smartphone: qué aplicaciones están usando, a quién envían mensajes de texto o con quién hablan, por qué juegan ahora a A en lugar de a B, y cómo se enteraron de que A y B existían.
- Jugar a los juegos a los que juegan, utilizar las aplicaciones que utilizan, participar en sus redes sociales y visitar regularmente los sitios que ellos visitan regularmente. Se puede interiorizar la experiencia de los clientes observándoles con detenimiento para comprender su comportamiento y motivación.
- Tratar de entender, cuantitativamente, cómo y dónde encuentran nuevas formas de ocupar su tiempo. ¿Amigos? ¿Mirando «los más vendidos» en una app store? ¿En el avión o en el autobús?

El objetivo es «convertirse en el cliente».

Conseguir conocer el mercado (físico)



Armados con un mejor conocimiento de los clientes es el momento de completar lo que se sabe del mercado global reuniéndose con empresas de mercados adyacentes, con analistas del sector, con gente de la prensa y con otras personas influyentes. Se puede ir a ferias y conferencias del sector para comprender la forma y la dirección del mercado que se está a punto de crear.

Cuando se crea una empresa se debe tener una vaga idea de qué compañías se encuentran en los mercados adyacentes, o son parte de la infraestructura o los ecosistemas del negocio. A través de contactos propios, pero más normalmente a través de recomendaciones, se debe invitar a comer a los responsables de esas otras empresas. A cambio, hay que conseguir información, no sobre la competencia, sino respuestas a preguntas como: ¿Cuáles son las tendencias del sector? ¿Cuáles son las principales necesidades de los clientes que no se han resuelto? ¿Quiénes son los principales actores en este mercado? ¿Qué se debe leer? ¿A quién se debe conocer? ¿Qué se debe preguntar? ¿A qué clientes se debe llamar?

¿Qué motivará a estas personas a admitir una reunión? La mayoría no lo hará porque son buenos de corazón, sino que lo harán si existe un «intercambio». Si pueden aprender acerca de un problema principal y de una solución, ofrecerán su conocimiento y experiencia del sector.

Y como se hizo con la presentación del problema a los clientes potenciales, tampoco aquí hay que presentar o vender, sólo escuchar y aprender. También se puede invertir tiempo invitando a los clientes más amables a comer y pedirles que identifiquen a los competidores potenciales, internos y externos. ¿Quién creen ellos que tiene productos similares? ¿Quién es un innovador en este ámbito? ¿Se ha probado esta solución en otras partes de su empresa? ¿Hay alguien dentro de su empresa intentando construir este producto? Es increíble lo mucho que se puede aprender de la gente que podría comprar un producto.

Se pueden formular estas preguntas a contactos en mercados adyacentes, y cuando se haya practicado con ellos, tratar de repetirlas con los influenciadores y prescriptores clave del sector que se identificaron en la fase 1.

Es raro que una empresa no tenga un sitio web. Y éste proporciona un tesoro lleno de información, literalmente al alcance de la mano, sobre la competencia, el mercado y el sector en los que la empresa va a competir. Se puede empezar a buscar en Google sobre el problema y, por ejemplo, leer algunos cientos de los primeros enlaces. Es recomendable ser lo más específico posible en la selección de los términos de búsqueda y probar diferentes búsquedas para obtener la máxima información. Este esfuerzo proporciona una gran cantidad de información sobre el mercado,

incluyendo noticias sobre el tipo de mercado, las empresas proveedoras de soluciones y los blogs y sitios web principales que informan sobre el sector, sus expertos y consultores.

Hay que llevar a los competidores a comer.

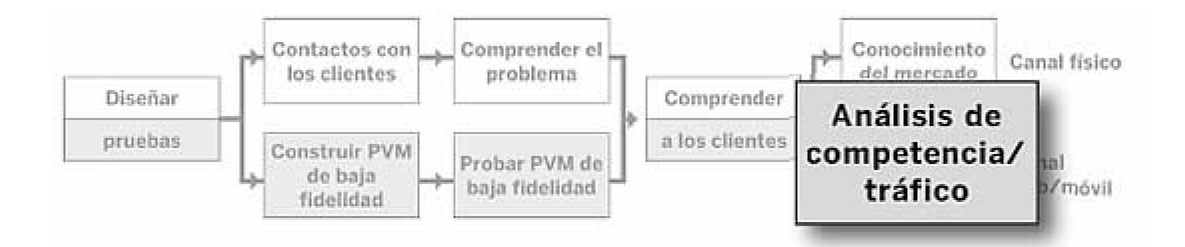
Posteriormente, hay que intentar encontrar más información sobre cada competidor que se haya descubierto en la búsqueda inicial. Se busca conocer no sólo lo que dicen de sí mismos, sino también lo que otros dicen acerca de ellos (positivo y negativo). Se debe tratar de identificar las características clave de sus productos y puntos de venta, que ayudarán a diferenciar el nuevo producto del de la competencia. Se pueden reunir las notas de prensa, estudios e informes sobre el sector y la competencia procurando encontrar a los consultores, investigadores o expertos que los redactaron para ver qué otras cosas han dicho.

A continuación, hay que empezar a recoger datos cuantitativos del mercado. Casi seguro que los analistas de Wall Street o de cualquier mercado secundario han emitido informes sobre ese mercado o sobre otros adyacentes. Se deben conseguir copias de todos esos informes. Y más importante aún, hay que leerlos. Son importantes para entender lo que los analistas creen que serán las tendencias, los jugadores, los modelos de negocio y las métricas clave.

Finalmente, las conferencias y las ferias comerciales del sector son muy valiosas y esenciales. Nunca hay que decir: «Estoy demasiado ocupado para asistir.» Es necesario ir por lo menos a dos conferencias clave o ferias comerciales (las más importantes que se identificaron en la fase 1). No sólo ofrecen datos relevantes, además son los sitios principales donde encontrar talento y tendencias. Se pueden hacer las preguntas habituales sobre las tendencias y los jugadores pero aquí es posible conseguir un par de cosas que no pueden darse en ningún otro lugar, ya que en estos sitios se producen demostraciones de productos de la competencia y de sectores adyacentes. Y se puede poner las manos sobre esos productos, obtener documentación sobre los competidores, hablar con sus vendedores y, en general, rodearse del nuevo sector. Hay que procurar asistir a cuantas sesiones y conferencias sea posible, y estar atentos a las descripciones de productos de otros. ¿Cuáles son sus visiones del futuro y cómo se comparan con la propuesta de valor recién desarrollada?

Después de confirmar el problema del cliente (o su necesidad) y de entender al cliente por completo, es el momento de presentar por primera vez el producto a los clientes potenciales, no para vendérselo sino para escuchar sus comentarios. Antes de hacerlo, es oportuno actualizar las hipótesis y el modelo de negocio con los cambios que se hayan producido.

Análisis del tráfico/la competencia (web/móvil)



Las herramientas y tácticas para conocer el mercado en el canal físico funcionan también en los canales web/móvil. Se empieza buscando en la web y asistiendo a conferencias, ferias y otros eventos para descubrir ideas interesantes sobre el mercado. Además, se puede ir a las reuniones de grupos o asociaciones que se convocan en algunos sectores, especialmente del mundo de la tecnología, que pueden ser una gran fuente de conocimiento del mercado, como las webinars organizadas por la competencia.

Conocer el mercado web significa conocer totalmente a la competencia de la empresa y cómo los clientes potenciales resuelven el problema o satisfacen la necesidad.

Usar herramientas gratuitas [...] para medir, comparar y entender el tráfico que genera cada producto de la competencia [...].

Usar herramientas gratuitas, como Alexa y Compete, para medir, comparar y entender el tráfico que genera cada producto o página web de la competencia, pero también para analizar las fuentes de tráfico, las tendencias de crecimiento y la información demográfica si están disponibles. Gran parte de esta información se consigue de forma gratuita, incluyendo las palabras claves o cadenas de búsqueda que generan tráfico para un sitio, las listas de los sitios concretos que enlazan con él y, en algunos casos, los datos demográficos y económicos sobre los visitantes. Por ejemplo, Compete.com ofrece una comparación de múltiples URL. Se pueden utilizar sitios «que ofrecen respuestas» como Quora.com para empezar a formular preguntas. Así se produce más información sobre el mercado y probablemente se llegará a nuevas fuentes de conocimiento sobre el producto, su tipo o el mercado.

Las startups del canal móvil deben visitar la app store de cada plataforma para identificar a los competidores y sus categorías. ¿Cuál es el puesto de cada competidor dentro de la categoría? ¿Ese puesto se mueve (sube o baja)? Es interesante conocer de forma aproximada el volumen de ventas, siempre que sea posible. Y leer las críticas sobre los productos, tanto en las app stores como en sitios que revisan cada categoría. Hay retos específicos que plantea la App Store de Apple, pues su proceso de revisión y falta de transparencia en la distribución (cuántas personas ven la aplicación, cuántos clics, cuántas descargas) hacen difícil contar con datos precisos sobre adquisición/interés.

Resumir los resultados y revisarlos con el equipo directivo es útil para asegurar que todo el mundo conoce bien la arena competitiva en la que está a punto de entrar el producto. Es necesario organizar los datos sobre la competencia en un resumen (como una hoja de cálculo) sobre la competencia y en un mapa de mercado (como se describe en la página 177) que ayuden a posicionar y comercializar el nuevo producto.


Actualizar modelo
de negocio e informar al equipo
Crear presentación solución
Validar solución con clientes
Probar PVM de alta fidelidad
Medir el comportamiento de los clientes
Actualizar modelo
de negocio otra vez
Primeros miembros
del consejo de asesores
Canal físico
Canal web/móvil

Capítulo 6

Descubrimiento de Clientes, fase 3: «Salir a la calle» y comprobar la solución producto

El teléfono de Steve sonó y la voz en el otro extremo dijo: «Usted no me conoce, pero acabo de leer su libro y creo que necesito su ayuda.» Ése fue el día que conocimos a una de las startups más innovadoras dentro de una compañía Fortune 500 (la número 6): la división de almacenamiento de energía de General Electric (GE).

Prescott Logan, el nuevo director general de la unidad, reconoció que su nueva batería industrial de sodio era una innovación disruptiva, que tradicionalmente GE no tiene problemas en gestionar, pero dirigida a un mercado en el que los usuarios finales eran desconocidos. Logan reconoció que su división se parecía más a una startup de varios millones de dólares con toda la incertidumbre habitual de las startups, pero situada dentro de una compañía enorme, orientada a la ejecución. Necesitaba un marco o una arquitectura que ayudase a su equipo a saber qué hacer en un mercado «vacío» aplicando los principios de «búsqueda» y del descubrimiento de clientes en una compañía conocida por su ejecución «seis sigma».

La división de almacenamiento de energía estaba comprando equipamiento, abriendo una gran fábrica y haciendo llamadas para vender, todo en modo «ejecutar», la forma en la que las empresas más grandes trabajan (sobre la base de una tonelada de trabajo y la vista de la oportunidad a 9.000 m de altura de un consultor externo, pero seguramente sin suficientes conversaciones cara a cara con el usuario final).

Poco después de la llamada, el equipo que trataba con los clientes llegó a la vivienda de Steve para trazar un plan de descubrimiento de clientes. Tenían una solución clara del «problema del cliente» (ciclo de vida, un rango mayor de temperaturas de funcionamiento, etc.) y sabían cómo llevar una innovación bien definida del laboratorio a producción, pero aun así una pregunta seguía sin respuesta. ¿Quién iba a comprarla en cantidades suficientes, y por qué? En dos días de *brainstorming*, el proceso de desarrollo de clientes ofreció a GE las observaciones siguientes:

- La nueva batería de GE debía servir a decenas de segmentos de mercado, no sólo a los dos que habían seleccionado: los sistemas de soporte de las torres de móviles y los centros de procesos de datos.
- Necesitaban mirar a muchos más clientes a los ojos para validar la elección del mercado.
- Los responsables del producto estaban perdiendo demasiado tiempo en Schenectady, la sede de Nueva York, donde no había clientes ni ninguna respuesta. Los clientes se encontraban fuera de allí.
- Con una base de clientes existentes mundial, GE tenía un montón de posibilidades para acceder a clientes potenciales.
- Necesitaban encontrar a primeros evangelistas, esenciales en el lanzamiento de nuevas tecnologías como la de GE, y delimitar sus características y la manera de encontrarlos.

- Necesitaban un proceso formal para revisar los datos del descubrimiento que habían reunido hasta la fecha para entender las diferencias en la propuesta de valor de cada segmento de mercado, y allí donde las oportunidades podían ser mayores para una alternativa de más alto rendimiento, y más caras que las baterías de plomo y ácido industriales (versiones mucho más grandes que las de los automóviles).
- ¿Qué otros «bloques» del modelo de negocio querían los clientes que se cambiaran para firmar un pedido? El equipo de GE descubrió varios, entre los que se incluían las características mismas del producto, lo que hacía que el producto fuera parcialmente configurable, y así como ofrecer leasing y otros modelos de financiación alternativos.

Prescott comprendió el desarrollo de clientes más rápidamente y mejor que nadie que hayamos visto. La división de almacenamiento de energía era una startup. Todas las reglas de gestión y puesta en marcha de nuevas líneas de producto (planes de negocio y modelos de generación de ingresos) no funcionaban. En su lugar, primero necesitaban comprobar sus hipótesis principales sobre el modelo de negocio.

En cuanto salieron de casa de Steve, Prescott y su equipo se unieron al club del millón de millas al tener que volar por todo Estados Unidos, así como por Asia, África y Oriente Medio para reunirse cara a cara con decenas de potenciales o posibles clientes y personas de referencia, y explorar múltiples mercados y aplicaciones nuevos y potenciales. Hicieron todo lo posible por abandonar sus PowerPoint y escuchar los problemas de los clientes, sus necesidades y frustraciones con el entonces presente de las baterías. Se llevaron a cabo debates sin guión y abiertos con muchos tipos de clientes potenciales en todo el mundo para saber cómo compraban sus baterías, la frecuencia con la que las usaban y las condiciones de funcionamiento. En un caso, Prescott trasladó físicamente a un miembro sénior del equipo de desarrollo de clientes y a su familia a la India con el encargo de «no volver a casa hasta conseguir un pedido firmado», que obtuvo a la vez que aprendió inmensamente sobre cómo su segmento de clientes objetivo utilizaba la batería y, lo más importante, cómo las valoraban y compraban.

Hablando con muchos tipos de clientes potenciales, en el equipo pronto encontraron más segmentos del mercado y, aunque no eran empresas grandes, sin embargo, eran sectores prometedores porque las capacidades exclusivas del producto «destaparon» mucho más valor para usuarios de determinados segmentos. Por ejemplo, el tamaño pequeño de la batería y su respeto por el medio ambiente la convertían en una opción muy buena como sistema de seguridad para los sistemas informáticos en los edificios de oficinas, donde el espacio es caro y el suelo a menudo no puede soportar el peso de una enorme composición de baterías de plomo y ácido. En una ocasión se encontraron con un arquitecto que les dijo: «No me importa lo que cueste, la quiero» (¡la definición exacta de un primer evangelista!).

Fue el descubrimiento de clientes y una validación anticipada de las características, impulsados por un CEO emprendedor y apasionado (aunque Jeff Immelt es quien tiene realmente ese título) que podría compararse con cualquier líder de Silicon Valley. La jefa de Prescott, la vicepresidenta de GE Tina Donikowski, proporcionó la cobertura suficiente mientras el equipo realizaba la búsqueda minuciosa y honesta que cualquier startup debe hacer, en lugar de simulacros de ejecución seis sigma que hicieron tan famosa a GE. Y Prescott escogió a personas que no encajaban en el típico molde de

una gran empresa: pensadores acostumbrados al «vacío» que vivían para buscar y a los que no les importaba lo desconocido.

Y aunque la decisión final no está tomada y el negocio está muy lejos de su enorme objetivo de ingresos, este equipo de emprendedores apasionados que se encuentran escondidos en una compañía Fortune 6 han colgado ya el cartel de «todo vendido» en la fábrica para los primeros seis meses de operaciones. Nosotros creemos que ese cartel tiene muchas posibilidades de seguir ahí durante un tiempo.

«Comprobar la solución»: Un vistazo

La fase anterior comprobó el problema o la necesidad de los clientes y exploró su interés en ellos. Esta fase comprueba si la solución a ese problema (la propuesta de valor) entusiasma lo suficiente a los clientes como para comprar/utilizar el producto. Esta fase consta de cinco pasos: • Actualizar el modelo de negocio y poner al día al equipo. Es el momento de pivotar o de continuar.

- Crear la presentación sobre la solución producto (canal físico) o la prueba del PMV de alta fidelidad (canales web/móvil).
- Comprobar la solución producto (canal físico) o comenzar a medir el comportamiento de los clientes (canales web/móvil).
- Volver a actualizar el modelo de negocio y poner al día al equipo.
- Identificar a los primeros miembros del consejo de asesores.

A las startups web/móvil les resulta difícil hacer que los clientes visualicen la solución propuesta sin un producto mínimo viable (la mayoría de las startups deberían tener ya operativo al menos su PMV de baja fidelidad). El PMV permite mostrar el producto a los clientes para que puedan confirmar si mínimamente resuelve su problema. En este caso, recoger las opiniones se concreta en debates online y reuniones en persona (y en este punto no son viables los pantallazos ni los prototipos).

Actualizar el modelo de negocio y poner al día al equipo (momento para pivotar o continuar)



Con un mayor conocimiento de los clientes y de sus problemas es el momento para detener el proceso de desarrollo de clientes y decidir si es necesario pivotar o continuar. Y aunque en el caso de algunas startups ya se habrán producido pivotes, en este momento cada emprendedor debe hacer una pausa y revisar los comentarios de los clientes sobre el problema y su importancia. Esa información, junto con los detalles obtenidos sobre los clientes, el sector y la competencia, ha

permitido a la empresa aprender mucho acerca de sus clientes, la forma en que trabajan o juegan, el mercado y el problema y por cuya solución se está creando/financiando esa empresa. Este aprendizaje hace que, casi con una certeza del ciento por ciento, se pueda decir que al menos alguna hipótesis del modelo de negocio debe cambiar (cuando se produce un cambio sustancial en una o más hipótesis del modelo de negocio, es un pivote).

Esta fase debe empezar reuniendo a todos los directivos posibles (no sólo a los creadores del negocio y a los miembros del consejo, sino también a los directores y mánagers) junto a los inversores principales, para revisar la decisión sobre si pivotar o continuar. Se trata de compartir todo lo que se ha aprendido, concentrándose en las opiniones de los clientes en cuanto a la importancia o gravedad del problema o la necesidad (el posible encaje producto/mercado). El grupo también debe analizar los nuevos datos que puedan afectar a las hipótesis o supuestos hechos en la fase 1, modificándolas en caso necesario. Habitualmente se suelen modificar la propuesta de valor o las especificaciones del producto, los segmentos de clientes, los precios y el modelo de generación de ingresos.

Empezar reuniendo datos

Antes de la reunión, el equipo de desarrollo de clientes debe reunir todos los datos sobre los clientes y construir un mapa del día a día del cliente típico. En la misma reunión, el portavoz del equipo dibuja y describe cómo los clientes hacen su trabajo y con quiénes se relacionan realmente. Así se produce una contrastación entre la realidad y las hipótesis sobre los clientes. Hay que seguir dibujando y describiendo hasta que sea fácil explicar cómo funcionan los negocios y las vidas de los clientes hoy en día, incluyendo en qué invierten su tiempo y dinero. Asimismo, hay que comparar esta descripción con las hipótesis iniciales (si los clientes corporativos pueden representarse con una organización más formal, los consumidores tendrán más influencias externas que habrá que tener en cuenta).

Con el día a día o el flujo de trabajo del cliente y sus relaciones completamente descritos, hay que bucear para encontrar las novedades. ¿Qué problemas dicen los clientes que tienen? ¿Cuánto dolor causan esos problemas? En una «escala de problemas», ¿dónde se encuentra el de los clientes a los que se ha entrevistado? ¿Cómo solucionan esos problemas hoy? Habrá que dibujar el día a día o el flujo de trabajo del cliente con y sin el producto. ¿Hay una gran diferencia? ¿Dijeron los clientes que estarían dispuestos a pagar por esa diferencia? En general, ¿qué se ha aprendido sobre los problemas de los clientes? ¿Cuáles fueron las mayores sorpresas? ¿Cuáles fueron las mayores decepciones?

Preguntar por todo

Una vez que el equipo de desarrollo de clientes ha presentado sus conclusiones, comienza la diversión. Ahora se puede hacer la pregunta más difícil. Teniendo en cuenta todo lo que se ha aprendido al hablar con los clientes, ¿las especificaciones iniciales del producto resuelven bien sus problemas? ¿Totalmente? ¿Algo? ¿No exactamente? Si la respuesta es «algo» o «no exactamente», la reunión se convierte en un examen de conciencia y en una revisión profunda sobre la creación de la empresa. ¿No se entrevistó a la gente adecuada? ¿No se ha hablado con suficiente gente? ¿Nadie hizo las preguntas correctas? Esta evaluación es crítica por un principio fundamental del modelo de

desarrollo de clientes: antes de cambiar el producto hay que seguir buscando a clientes interesados. Si, y sólo si, no se encuentran clientes para el producto, se pueden plantear cambios en la lista de características.

Las personas que hablan con los clientes tienden a recoger listas de características que, si se juntaran, conseguirían un cliente adicional que terminaría comprando. En nada de tiempo se tendría una lista de características de diez páginas, y se hubiese vendido sólo a diez clientes. Sin embargo, el objetivo del desarrollo de clientes es tener una lista de características de un solo párrafo que se pueda vender a miles de clientes.

¿Qué pasa si todo el mundo cree que se está hablando con los clientes correctos pero las opiniones de éstos indican que se está construyendo el producto equivocado? Algo tiene que cambiar. No se puede pensar en que tan sólo por construir el producto vaya a suceder un milagro. O bien se sale de nuevo a la calle y se encuentra a un conjunto diferente de clientes que compren el producto o bien se plantea la posibilidad de cambiar sus características.

Siempre que el producto represente una solución que se ajuste parcialmente a los problemas de los clientes se deben seguir examinando los supuestos sobre el producto y sus especificaciones. A partir de los comentarios de los clientes se debe revisar la lista de características de la fase 1. También hay que priorizar las características según su importancia para los clientes. ¿Puede el equipo de desarrollo de clientes relacionar cada función con un problema de los clientes? Si no puede, ¿por qué no? Y si averiguar qué características son importantes, es igualmente interesante determinar qué características no importan. ¿Qué características no interesan a los clientes? ¿Existe alguna característica del producto que se pueda eliminar o posponer? Hay que recordar que en una startup, el equipo de desarrollo de clientes no trabaja para añadir características; se supone que trabaja para identificar el conjunto mínimo de características, a partir de las aportaciones de clientes visionarios.

A continuación, se debe analizar y llegar a un acuerdo sobre el calendario de acciones, revisando las hipótesis de la fase 1 cuando sea necesario. Como se señaló antes, los clientes visionarios, sobre todo en empresas grandes, comprarán la visión completa y no sólo el PMV. Necesitan oír lo que la empresa tiene previsto hacer en los próximos dieciocho meses.

Los primeros evangelistas necesitan oír el plan de producto de los próximos dieciocho meses.

Finalmente, habrá que revisar en grupo las otras hipótesis de la fase 1 (ahora se pone de manifiesto la importancia de tenerlas todas por escrito). Teniendo en cuenta todos los comentarios de los clientes, ¿en cuál de los cuatro tipos de mercados está la empresa? ¿Por qué es diferente? ¿Cuáles son sus ventajas competitivas? ¿Se sostienen los supuestos iniciales sobre el precio y los canales de distribución? ¿Que se aprendió sobre los influenciadores?

➩ Aunque este paso es básicamente el mismo para las startups web/ móvil, éstas tienen la ventaja de poder evaluar más datos sobre el comportamiento. Las startups web/móvil pueden cuantificar el interés y el compromiso de los clientes en resolver el problema o satisfacer la necesidad. El análisis no debería centrarse en si un 2,5 o un 3,2 por ciento

de los clientes estaban interesados, sino que debe evaluar si éste es el problema serio, principal, que muchos clientes quieren resolver. Los datos sobre descubrimiento de clientes son limitados porque el descubrimiento del problema online siempre se realiza a pequeña escala, por lo que en principio el análisis sigue simplemente un sentido normal. Algunas señales de que el problema o la necesidad es serio o grave:

- Al menos el 10 por ciento (el 25 o el 50 por ciento son más significativos, claro) de los clientes que sufren el problema indican de alguna manera su interés en resolverlo.
- Muchas de las personas afectadas por el problema hacen llegar la información a sus amigos o compañeros de trabajo.
- La Net Promoter Score es como mínimo 50 o, idealmente, mucho mayor (ver página 278 para más detalles).
- Algún segmento del mercado total está particularmente interesado en la solución del problema o la necesidad.

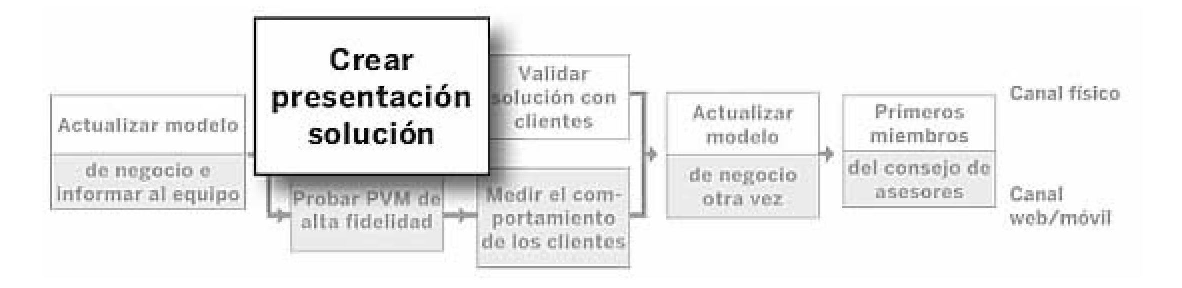
Pivotar o continuar

Independientemente del canal, esta etapa concluye cuando termina el primero de muchos debates sobre si pivotar o continuar. La dirección y los inversores confirman que están seguros de que la empresa ha descubierto un problema que afecta a un universo de clientes considerable, que está suficientemente preocupado y quieren que se resuelva. Si no es así, es hora de volver a pensar la propuesta de valor y atacar un problema más grave o una necesidad de mayor interés o urgencia relacionado con un universo de clientes más amplio. Si el universo estuviera interesado en solucionar el problema, el grupo pasaría a presentar su solución producto potencial a los clientes.

> **[…] reunir las conclusiones sobre los clientes no es un problema de contabilidad.**

Un último consejo: recopilar y reunir las conclusiones sobre los clientes no es un problema de contabilidad. Sencillamente, no se trata de sumar el número de respuestas, sino que se intenta aprender, comprender y conocer a partir de los datos. Y por encima de todo, se buscan manadas de clientes que intenten quitarles el producto de las manos antes de que lo puedan tener sus amigos o su competencia.

Crear la presentación sobre la solución que plantea el producto (físico)



Una vez que los equipos de desarrollo de productos y de desarrollo de clientes se hayan puesto de

acuerdo sobre las hipótesis revisadas, el siguiente paso es crear la primera presentación de la solución que plantea o sugiere el producto. Esta presentación definitivamente *no* es la que se utilizará para obtener financiación o para seleccionar personal. Tampoco es la presentación del problema que se emplea con los clientes en la fase 2. Hay que tirar aquellas diapositivas y empezar de nuevo. Esta *presentación de la solución* debe ayudar a comprobar las hipótesis revisadas del producto en sí, y debe confirmar si el producto resuelve un problema o necesidad grave de los clientes. Y, a su vez, los clientes confirmarán su interés expresando su intención de comprar o usar ese producto.

La presentación debe incluir las cinco (¡ni una más!) características principales del producto y los problemas que resuelven esas características. Se debe incluir una historia sobre la vida «antes del producto» y la vida «después del producto», si se puede. Y hay que dibujar la rutina del cliente o el día a día del consumidor antes y después del producto. Asimismo, habrá que olvidar cualquier tipo de marketing, posicionamiento y demás, y cerrar la presentación con la visión del producto (sacada de la hipótesis «visión» que se encuentra en la propuesta de valor) durante los próximos dieciocho meses, por lo menos.

Es importante dejar mucho tiempo y «recordatorios» en la presentación para preguntar la opinión de los clientes. Y entrenar. Es bueno recordar que todavía no se está «vendiendo» sino haciendo un esfuerzo por descubrir si el producto es vendible. Hay que aprender lo máximo ahora para que cuando comience la venta, el equipo tenga la suficiente confianza en que los clientes realmente estarán dispuestos a comprar.

Éste es el resumen de la presentación del producto/solución:

Revisar el problema. Primero, recordando a la audiencia los problemas que el producto debería resolver y por qué es importante, o urgente, y disponer de una solución. Hacer una pausa para volver a validar la importancia que tiene resolver el problema. Si surgen sorpresas, volver a la fase 2.

Describir la solución, mostrando el producto si fuera posible, pero también los bocetos o prototipos de los conceptos o características esenciales ayuda a los clientes a comprenderla. Hacer una pausa para comprobar su reacción. ¿Están de acuerdo los clientes en que resuelve el problema?

Dibujar las rutinas del cliente antes y después del nuevo producto. Validar las diferencias entre «el antes y el después». Describir a quién más podría beneficiar la solución en la organización del cliente.

Hay que entender la ecuación que produce valor: algunos clientes pagarían lo que fuese por un producto que resuelve un problema muy serio. A veces, las características de productos de otros fabricantes aumentan el valor cuando complementan el producto que se presenta. El debate sobre el precio debe mantenerse fluido dejando claros los valores principales que haya identificado el prospecto. Y es importante estar atento a aquellas agradables oportunidades que permiten aumentar el precio.

La presentación del producto/solución no debe durar más de veinte minutos. En el siguiente paso, se les presentará a los clientes para escuchar sus comentarios.

Si no existe un PMV, una demo o un prototipo harán que el debate sea más provechoso. Por eso

los diseñadores de moda crean un modelo real y se lo muestran a los compradores, o los productores de automóviles construyen un prototipo o *concept car* que enseñar, o las empresas de juguetes hacen uno o dos prototipos no operativos de sus últimos juguetes y juegos en *styrofoam,* que presentan a los compradores. Cuanto más se vea, se sienta y funcione un PMV como el producto, más informadas serán las reacciones de los clientes. Necesariamente, conseguir esto es mucho más fácil en algunas categorías de productos que en otros (intente desarrollar el prototipo del nuevo Boeing 787, por ejemplo). E igualmente obvio es que cuanto más cerca esté el PMV de un prototipo tangible que se pueda usar, menos diapositivas se necesitan en la presentación de la solución.

Prueba del PMV de alta fidelidad (web/móvil)



La prueba del PMV de baja fidelidad (página 273) confirmó el grado de interés de los clientes en el problema o necesidad. Ahora es el momento de determinar si los clientes van a utilizar, o adquirir el producto, el sitio web, o la aplicación.

Esta prueba de la solución no es un lanzamiento normal, ni siquiera uno «de prueba». Más bien, sólo invita a un número limitado de clientes a experimentar con el PMV (que está continuamente mejorándose). Ese «número limitado» se puede medir en miles y si aparecieran más, es una muy buena señal, ya que con toda probabilidad han sido sus amigos quienes los han enviado a nosotros porque piensan que la solución es suficientemente buena.

Esta prueba de la solución no es un lanzamiento normal, ni siquiera uno «de prueba».

El objetivo en este caso no son las pruebas a gran escala. En este punto, se abre la puerta y se invita a pasar a un pequeño número de clientes. Se trata, pues, de descubrir a suficientes primeros evangelistas apasionados e interesados que creen sin duda que el producto resuelve su problema (para una orientación sobre cómo desarrollar un PMV tipo página de inicio o página de destino consultar las páginas 386-388).

Por encima de cualquier otra cuestión hay que estar atento a la «velocidad» de activación de los clientes. ¿Cuál es esa velocidad? En un coche es la rapidez con la que se mueve. En un negocio web/móvil, velocidad significa varias cosas, a menudo a la vez:

- Número de visitas antes de que se active alguien.
- Cuántos se lo dicen a sus amigos.
- La rapidez con la que esos amigos se activan.
- La rapidez (y la frecuencia) con la que regresan los visitantes.

Dos raras excepciones a esta búsqueda de la velocidad pueden ser los sitios verticales como «LeftHandedProbowlers.com» y los productos de alto valor como el software de empresa o las joyas extravagantes, en los que un menor número de clientes de alto poder adquisitivo puede ser suficiente.

¿De forma sigilosa o no?

Es imposible lanzar una prueba de un PMV de alta fidelidad en modo «sigiloso» porque el producto y su sitio web están expuestos a clientes reales y potenciales para poner a prueba sus reacciones. El desarrollo de clientes y hacer las cosas con sigilo se excluyen uno al otro. Si se piensa que una idea es tan frágil que no se puede exhibir a cualquiera que no sea un empleado sin firmar antes un acuerdo de confidencialidad, no se debería estar leyendo esta obra.

Un sitio público o una aplicación completamente abiertos invitan a los competidores, por lo que quizá se podría pensar en un sitio al que se acceda «por invitación» para controlar el acceso a la solución.

En la mayoría de los mercados y los sectores, la prensa especializada en verdad no realiza periodismo de investigación (habría que pegarse fuego para llamar la atención). Que sirva como recordatorio: éste no es el momento de las notas de prensa, las entrevistas con los medios, los blogs o las demos públicas (excepto a potenciales inversores). Simplemente, todavía no se sabe lo suficiente para decir cuál es el negocio de la empresa. Si se llama la atención de la prensa, es tan sencillo como no devolver sus correos electrónicos o llamadas.

Probar la solución que plantea el producto con el cliente (físico)



Con la presentación de la solución terminada se debe decidir a qué clientes visitar. Las visitas de descubrimiento de problemas realizadas al principio deberían haber permitido conocer a un mínimo de cincuenta clientes potenciales. Hay que intentar realizar esta presentación de la solución a cada cliente potencial calificado que escuchó la presentación sobre el problema. Asimismo, habría que ampliar el conjunto original de contactos para incluir al menos a diez clientes potenciales en el caso de productos complejos, como software empresarial, y muchos más si los productos son de consumo. Estos nuevos contactos ayudan a mantener el impulso inicial y sientan las bases para conseguir vender algo durante la validación de clientes.

Esta vez es necesario comprobar las hipótesis previas sobre los puestos de las personas que decidirían sobre la compra. Si fuera necesario, hay que revisar los tipos de clientes que se describieron anteriormente (página 142) y entrevistar a varias personas de cada tipo para obtener el espectro completo de sus opiniones. Si fuera posible, es importante encontrar a los saboteadores potenciales, intentando detectar patrones según sus puestos de trabajo. Con la lista de contactos en la mano, hay que crear un correo electrónico de presentación, una historia de referencia y un guión de ventas y finalmente salir a la calle.

La presentación de la solución

Se debe empezar recordando a la audiencia cuál es el problema que el producto debe resolver y por qué la empresa cree que es importante resolver ese problema. Si todos están de acuerdo sobre el problema y su importancia, comienza la presentación de la solución que se desarrolló anteriormente (la mayoría de los emprendedores quieren hacer esto desde el primer día, por lo que suponemos que, a estas alturas, cualquiera debería estar preparado para ello). Y siempre que sea posible se debe mostrar el producto, un prototipo básico o un PMV para lograr el máximo impacto.

Después llega el tiempo de prestar atención. Una vez que han escuchado la descripción de la solución, ¿cómo piensan los clientes que resuelve su problema? ¿Creen que es diferente? ¿Piensan que el producto está creando un nuevo mercado, o se trata de una versión mejorada de un producto existente (y, si es así, mejor en qué)? ¿Bostezan o no parecen impresionados? Habrá que comprobar otras alternativas. ¿Qué piensan los clientes sobre el modelo de generación de ingresos propuesto y sobre el precio? ¿Cuáles son los precios de otros productos comparables?

Es importante reunir sistemáticamente las notas después de cada sesión en una hoja de registro (ver un ejemplo en la página 305). Recordar que ésta no es una acción de ventas sino una prospección para ver si los clientes creen que el producto es una solución buena de un problema importante (y para evaluar si la solución es tan buena como para que lleguen a comprarla cuando esté listo el producto).

Preguntas «enséñeme el dinero»

Cuando se hable con los clientes visionarios acerca de productos B2B de precio elevado, es necesario hacer varias preguntas para confirmar la adopción. ¿Instalarían nuestro software en toda la empresa si fuera gratis?, por ejemplo, confirma la seriedad de un cliente potencial. Si el cliente no está dispuesto a instalar el software, ni siquiera de forma gratuita, obviamente se está hablando con la persona equivocada. Cuando un cliente está dispuesto a visualizar el desembolso que supone la instalación de un producto, habría que preguntarle cómo lo instalarían, cuántos usuarios lo utilizarían, qué grupos lo usarían en primer lugar, qué criterios emplearían para medir su éxito, y demás. Al final de este ejercicio de visualización, los clientes potenciales a veces llegan a instalar y utilizar mentalmente el software.

Hay que llegar a preguntar «¿quién tiene el dinero?». No hay nada más frustrante que tener una serie de reuniones interesantes con los clientes durante meses sólo para descubrir demasiado tarde en el ciclo de ventas que ningún departamento tiene presupuesto o que el ciclo anual para nuevas inversiones se acaba de cerrar. Es necesario preguntar si existe presupuesto en este momento para productos similares y qué departamento o individuo tiene ese presupuesto. Esta información es fundamental para crear la hoja de ruta de las ventas.

Preguntas sobre el precio

Es necesario tantear los límites de los precios. Se puede preguntar: «¿Pagaría un millón de dólares por el software?» La respuesta suele ser instructiva. Supongamos que los clientes dicen: «No podríamos pagar más de 250.000 dólares por el primer conjunto de aplicaciones.» En su cabeza ya habían comprado el producto y la factura les ha sorprendido. La primera cifra que sale de su boca es

por lo general lo que tenían en su presupuesto inmediato o el precio de compra inicial.

Hoja de registro del descubrimiento de clientes AJAX

Nombre de la empresa___ Fecha___

Nombre de contacto___ Puesto___ Entrevistado por___

Años en el sector___ con la empresa___ informa a___ (marcar uno) aprueba/compra/influye en la venta

Problemas principales en el sector (en orden de prioridad según lo indique el cliente):

1.___

2.___

¿Qué resuelve/no resuelve nuestro producto en palabras del cliente?

___

Elementos principales de la solución: precio/características/fácil conseguirlo/fácil de usar/formación/soporte

Valorar el dolor del clientes causado por el problema/necesidad (5 es tortura): 1 2 3 4 5

¿Cómo resuelven en la actualidad el problema?:___

Satisfacción del cliente con la solución actual (5 es muy contento): 1 2 3 4 5

Marcar: tiene una alternativa/tiene presupuesto para resolverlo/ lo ha intentado y ha fallado/presión de sus superiores para resolverlo

Problema nuevo/diferente que el cliente tiene/necesita que se resuelva/desearía resolver:

___

Características principales deseadas/no necesarias en el producto/solución nuevo:

___

«Si tuviera una varita mágica, el producto podría...»

___

El proceso de la empresa para probar/comprar productos nuevos (personas/aprobaciones/tiempos/ofertas/otros):

___

¿Cómo/dónde compran?:___

¿Dónde se informan/lee/aprenden/ sobre los productos nuevos?:___

¿Quién decide/por dónde empezar/a quién más ver?:___

___

Opiniones sobre el precio: rango/estimación del cliente/productos similares:___

___

MEJOR ESTIMACIÓN/número de unidades (rango inicial):___ a___ Segundo año:___ a___

MEJOR SUPUESTO/precio___ % de probabilidad___ ventas/mes directas/canal___

El entrevistado es (marcar):

Primer evangelista/consejo asesor/influenciador del sector/saboteador Nivel C

Referencias a otros «como él»: nombre___ empresa___

nombre___ empresa___

Otros que hay que ver en esta empresa: nombre___ empresa___

nombre___ empresa___

Posibilidad de seguimiento:

___

Marcar: volver con el producto/volver después de ver a otros/proporcionar datos, características/muestras/hoja de pedido

RECUERDA: Referencias a otras empresas... Se le puede volver a llamar... Enviar nota de agradecimiento

Ejemplo de hoja de registro del descubrimiento de clientes *(figura 6.1).*

Cuando se obtenga una primera cifra hay que preguntar: «¿Cuál sería su presupuesto para pagar los servicios profesionales (personalización e instalación)?» La mayoría de las veces dirán que ese coste ya se incluye en la cifra que han indicado, pero algunos complementan esa cifra. A continuación, se puede seguir preguntando si esa cifra adicional será anual o se puede preguntar: «¿Qué tendríamos que hacer nosotros para que ustedes doblaran la cifra? ¿Y para que la triplicaran?»

Después de unos pocos de estos ejercicios con los clientes se podrá conocer el precio medio de venta y comprender el valor del negocio de los clientes.

Preguntas sobre los canales

¿Qué pasa con la distribución? Hay que confirmar estas hipótesis preguntando a los clientes cuál sería la forma más probable en la que comprarían. ¿En un comercio? ¿Online? ¿Directamente? ¿Por distribuidor? Si el tiempo lo permite, se puede explorar también cómo llegar al cliente con marketing haciendo preguntas como:

- Si estuviese interesado en un producto como éste, ¿cómo encontraría información sobre él?
- ¿Cómo se entera de que existen otros productos nuevos como éste?
- ¿Pide opiniones a otros antes de comprar? Si es así, ¿a quién?
- ¿Van usted o sus empleados a ferias?
- ¿Qué publicaciones o revistas específicas del sector leen? ¿Qué otras publicaciones profesionales?
- En los productos de consumo habría que preguntar qué publicaciones, periódicos, blogs o sitios web generalistas conectan mejor con el consumidor.

Preguntas sobre «captación/retención/ampliación»

A continuación hay que confirmar el proceso de adquisición de productos de los clientes. Si los productos son corporativos, se puede preguntar: «¿Cómo compra su empresa productos de este tipo? ¿Me podría mostrar el ciclo de aprobación? ¿Quién está involucrado?» Los emprendedores que quieren crear empresas de software deben saber que muchas compañías Fortune 500 están quemadas y rechazan automáticamente cualquier oferta de nuevas empresas de software que no hayan llegado a su quinto cumpleaños. Si se trata de un producto de consumo, es necesario entender el proceso de compra: ¿Es una compra por impulso? ¿Sólo compran marcas conocidas? ¿O sólo si el producto se anuncia en televisión?

Consejos para hacer presentaciones

Algunos consejos para allanar el camino:

- No pretender hacer todas las preguntas en cada entrevista de presentación de la solución. Algunos clientes sabrán más sobre algunos aspectos del producto que sobre otros.
- Son mucho más recomendables las conversaciones uno a uno que las reuniones con grupos grandes. Se obtiene más información y las opiniones están más pensadas.
- Hay que convertir las entrevistas en un principio del canal de ventas a partir del interés de la gente en comprar.
- Es mejor encontrar características innecesarias para dejar de trabajar en ellas o para eliminarlas que añadir otras nuevas. ¡El objetivo ahora es un PMV!

Sería muy optimista esperar que los clientes estuvieran de acuerdo con toda la información en la primera presentación o que cada cliente supiera lo suficiente como para responder a todas las preguntas. En realidad se trata de acumular las respuestas a todas las preguntas hechas durante las visitas a los clientes. Completar esta fase significa comprender totalmente los problemas de los clientes y conocer suficientemente su nivel de interés en el producto.

Conocer el canal

Si está involucrado cualquier canal indirecto de ventas, hay un grupo más que necesita ver la presentación de la solución: los integrantes del posible canal. Y aunque es demasiado pronto para formalizar compromisos con los miembros del canal, es importante reunirse con ellos ahora y comprender lo que necesitan para vender el producto.

- ¿Qué tienen que escuchar o ver los integrantes del canal en los primeros clientes?
- ¿Cómo acceden los clientes al canal?
- ¿Es el tipo de producto que venderían de forma proactiva?
- ¿Quieren contenidos en los medios del sector, revisiones de productos y clientes que les llamen y les pidan el producto?
- ¿Buscan incentivos financieros, como honorarios por arrendamiento de espacio en los lineales, rentabilidad garantizada, o peor aún, un compromiso de «ventas garantizadas» que les permita devolver lo que no se haya vendido?

Los integrantes del canal no sabrán espontáneamente cómo posicionar el nuevo producto o su precio. Para los productos de un mercado ya existente es fácil decirles: «Es como aquel otro que vendéis, pero es más rápido.» En los mercados que se han vuelto a segmentar y en los nuevos los canales indirectos tienen más dificultades para entender cómo posicionar los productos. Es necesario dedicar tiempo a comprender las motivaciones y los incentivos de los miembros del canal y escuchar su opinión sobre las características, precios, oportunidades de ventas, etc.

Hay que entender el modelo de negocio de cada miembro del canal. ¿Por qué? No hay manera de entender cuántos pedidos debe hacer cada uno o cuánto se debe cobrar a los clientes a menos que se conozca *su* modelo de negocio. Se tiene que observar cómo lo hacen otras empresas. Se puede llevar a los directivos de esas otras a comer y preguntarles sobre los márgenes y los descuentos. Lo peor que podría pasar es que no quieran revelar esa información. Y teniendo todo esto en mente se debe crear una presentación para los integrantes del canal/servicio poniendo de relieve los beneficios para cada miembro. Y lo que generalmente aprecian son las cosas de las que consiguen algo más que un margen (a algunos les gustan los productos que requieren instalación, servicio o suministros continuados como papel o tóner para fotocopiadoras). Finalmente, hay que salir a la calle para iniciar las conversaciones y aprender sobre sus negocios:

- ¿Cómo establecen las empresas las relaciones con ellos?
- ¿Han escuchado a sus clientes pedirles un producto como el de la startup?
- ¿Cómo gana dinero un miembro potencial del canal? (¿por proyecto?, ¿por hora?, ¿revendiendo software?).
- ¿Cómo se compara su modelo de negocio con otros del sector?
- ¿Cuál es el tamaño mínimo en dinero de una transacción que les interese?
- Es necesario comprender el modelo de negocio de cada integrante del canal lo suficientemente bien como para dibujarlo en una pizarra.

Medir el comportamiento de los clientes (web/móvil)



La prueba del PMV de alta fidelidad que se lanzó en el paso anterior comenzó invitando a los clientes a interactuar con el producto, sitio web o aplicación. El objetivo no era venderles algo (aunque esto podría ocurrir más de una vez), sino medir el alcance de su interés por el producto. Desde que llegan los clientes debe medirse cada una de sus acciones: de dónde vienen, en qué hacen clic, qué hacen, o cuánto tiempo se quedan, por citar algunas. En ningún caso se trata de un ejercicio estadístico, sino de un proceso que comienza intentando conocer las métricas o los indicadores adecuados con los que medir.

¡ATENCIÓN! UTILIZAR CON PRECAUCIÓN: Hay que recordar que esto es un resumen/tutorial. No hay manera de poner en práctica todo, y ni siquiera procesarlo, en una sola sesión.

Medir el interés, por encima de cualquier otra cosa

Estas métricas son «indicadores del interés» básicos para casi cualquier producto, aplicación o sitio:

Compra: Naturalmente, una de las favoritas para los sitios de e-commerce y de suscripciones. Esta acción es la más fácil de medir si el producto o servicio está disponible para la venta, aunque sea como un PMV, en esta etapa tan inicial. Si no lo estuviera, un sustituto aceptable es la disposición de los clientes a registrarse para que se les pueda avisar cuando el producto esté disponible o simplemente cuando se pueda aprender más sobre él.

Participación: Una vez que un usuario realiza la primera visita, ¿con qué frecuencia vuelve? Los mercados multilaterales y otros sitios que venden espacios publicitarios necesitan saber que los usuarios vuelven a menudo, y visitan las páginas que producen ingresos. Si un usuario vuelve cinco veces al día o a la semana, es interesante. Cinco veces al mes probablemente no permitirá desarrollar un negocio con posibilidades de crecer. Si en un momento llegan 1.000 clientes, ¿cuántos regresarán habitualmente, y cuántos no volverán o lo harán cada mucho tiempo? Hay que profundizar bastante para determinar el nivel de participación de los usuarios:

- ¿Con qué frecuencia se producen las visitas de los usuarios?
- ¿Cuánto tiempo se quedan?
- ¿Son activos al utilizar el sitio web o la aplicación?
- ¿Cuáles son las características de los que vuelven habitualmente? ¿Son los que están a la última, los adolescentes, los jubilados o las amas de casa?
- ¿Se pueden encontrar más como ellos de una forma barata?

En sitios como Weather.com y Bing.com o aplicaciones como calculadoras de propinas o Foursquare, con

participaciones bajas, los clientes llegan a la aplicación o al sitio, encuentran lo que desean y se van en cuestión de segundos. Estos sitios y aplicaciones necesitan medir la frecuencia de uso para determinar el interés. Si el usuario les visita una vez al mes, dan poco valor; si utilizan una aplicación decenas de veces al día, es probablemente un gran producto para un mercado multilateral. Los sitios de baja participación deben medir primero la frecuencia de uso.

Hay que buscar frecuencias de visitas o tiempos de permanencia en el sitio significativos.

Los sitios con alta participación, como los juegos multijugador, las redes sociales y los sitios con contenido especializado (de nicho) tienen que buscar tiempos de permanencia en el sitio significativos, es decir, que un porcentaje suficiente de visitantes:

- que se registre;
- que complete sus perfiles y publique artículos;
- que haga comentarios;
- que suba fotos;
- y que invite a sus amigos a participar.

Retención: La retención es una medida principal del interés de los clientes para casi cualquier aplicación o sitio. Es difícil medir la retención en la fase de descubrimiento de clientes, cuando los tiempos son relativamente cortos. Es decir, si el descubrimiento se puso en marcha hace dos meses, la retención se puede medir solamente en relación con este breve período. Hay que buscar patrones de comportamiento, y esto se hace midiendo las dos formas más evidentes de abandono (lo contrario o el enemigo de la retención): las cancelaciones de suscripción y las finalizaciones. La inactividad es la forma más engañosa de abandono, especialmente en las aplicaciones móviles. La gente no elimina la aplicación pero tampoco la utiliza.

Referencias: ¿Los visitantes o los usuarios del PMV refieren a sus amigos?

- ¿Qué porcentaje refiere a otros?
- ¿Refieren a uno, a dos, a seis, o a diez?
- ¿Qué referencias participan más que otras?
- ¿Qué referencias se convierten en usuarios o consumidores interesantes, o refieren ellos también?

Los operadores de Freecash.com no tendrían ningún problema en conseguir un número casi infinito de referencias si el sitio ofreciera lo que dice su nombre. Un mayor volumen de referencias indica interés por el producto y también debería apuntar a un menor coste de adquisición de clientes, ya que muchos llegarán a través de referencias de otros. Ambos son buenos indicadores de un potencial éxito.

Realizar test *pass/fail*

Para cada prueba debe disponer de una métrica pass/fail desarrollada anteriormente. Y es necesario que los resultados que se obtengan demuestren una respuesta o una actividad enormes, no un triste aprobado.

La respuesta a los test pass/fail es binaria por definición: ¿Les gusta a (más del 50 por ciento de) los clientes? ¿El producto es interesante para «suficientes» clientes (poner aquí cuántos son suficientes) como para que la startup pase a la etapa de validación de clientes?

Cuántos clientes son «suficientes» es una cuestión con varias partes que deben responder los emprendedores, no

los contables.

Las hojas de cálculo y los análisis detallados serán de gran ayuda durante la validación de clientes, cuando hay que medir detalladamente y con un esfuerzo enorme el comportamiento de decenas de miles de visitantes. Por ahora, la tarea número uno es confirmar que la prueba (o test) permite validar una hipótesis, que antes de realizarla se han establecido los valores que determinarán que la prueba sea un éxito (es decir, que «valide» una hipótesis) y que tiene alguna relación con el modelo de negocio. Por ejemplo, si la prueba indica que «hay que gastar 50 dólares en anuncios de Facebook para obtener un pedido» y el producto se vende por 200 dólares, el negocio sería bueno pero no lo sería tanto como si se vende por 49,95 dólares. Por eso, cuando se «valida» una hipótesis con una prueba (es decir, cuando se consigue el valor «pass»), y cada vez que se consiga validar (un valor «pass») la hipótesis, más cerca se estará de un modelo de negocio de éxito.

Cuántos clientes son «suficientes» es una cuestión con varias partes que deben responder los emprendedores, no los contables.

La cuestión sobre cuál debe ser el volumen de primeros evangelistas necesita una respuesta rotunda: sí, hay que encontrar suficientes primeros evangelistas apasionados y suficientemente interesados en comprar el producto (son los que indicarán cómo debe ser el desarrollo del producto y el marketing a través de las siguientes etapas del desarrollo de clientes).

No hay que dejar dirigir a la gente hacia el producto hasta que se esté seguro de:

- ¿Cuántas personas que expresaron un interés serio en la necesidad o el problema aceptaron realmente la invitación para explorar el producto y cuántos aceptaron participar o hicieron clic en la llamada a la acción?
- ¿Cuántas personas de entre las menos interesadas o totalmente desinteresadas están dispuestas a explorar y participar?
- Para cada uno de esos grupos, ¿cuántos se lo contarán a otros, y a cuántos otros más?
- Hay que responder a cada pregunta tanto en términos absolutos como relativos (con porcentajes). Si, por ejemplo, se presentan 1.000 personas, ¿se enviaron invitaciones a 2.000 o a 200.000? Las implicaciones son evidentes.

Ya sea a través de correos electrónicos, AdWords, Twitter o paloma mensajera, cada envío de invitaciones debe realizarse varias veces (ver más sobre cascadas de correos electrónicos en la página 392) para obtener el máximo impacto. Se pueden cambiar los mensajes si el tráfico o la participación son inadecuados. De lo contrario, no se sabrá nunca si los mensajes eran malos o si el producto era poco interesante.

Valorar con atención los resultados de las pruebas

Es fundamental valorar el comportamiento del cliente con el propio PMV. Mientras el volumen de usuarios es pequeño, se puede medir no sólo su tráfico y actividad, sino también las fuentes de tráfico y las tasas de adquisición y de activación. ¿Cuánto tiempo pasan los usuarios con el producto o en el sitio? ¿Los visitantes se registraron en la primera, segunda o tercera visita? La tasa de referidos, tal vez la medida más importante, también se deberá medir detalladamente (ver cómo hacerlo en el capítulo 4, a partir de la página 225).

Es necesario que los resultados que se obtengan demuestren una respuesta o una actividad enormes, no un

triste aprobado.

Es necesario reunir los datos y analizarlos en detalle, en busca de conclusiones sobre fuentes de tráfico, tipos de clientes que participen más o menos, cuáles refirieron a más clientes y otras. Los datos se revisarán en mayor profundidad en la siguiente fase, por ahora hay que concentrarse en una única cuestión: ¿se ha encontrado a suficientes personas interesadas en el producto para continuar con la etapa de validación de clientes?

Asimismo, habrá que estudiar los datos relacionados con el canal: con los productos web/móvil los canales pueden estar formados por revendedores como Amazon.com, o app stores, iTunes o sitios web agregadores como GameStop, CDW o Yugster. Es necesario relacionarse con estos canales para entender los requisitos que deben cumplir los nuevos productos, cuál es el tiempo desde el primer contacto hasta que comienzan a vender realmente el producto en sus sitios, condiciones de pago y demás. Los ejecutivos de estos revendedores pueden ser extremadamente útiles en cuestiones fundamentales como la fijación de precios y el posicionamiento ya que controlan grandes volúmenes de ventas de aplicaciones y software.

En la fase de descubrimiento de clientes, las cifras no son sólidas o emocionantes. Antes de abandonar el barco, habría que profundizar un poco más para determinar si la aplicación o sitio ha tocado nervio en alguna cohorte o segmento de clientes (chicas adolescentes, visitantes por primera vez del sitio, golfistas de edad). Habrá que estudiar los datos a partir de los usuarios más frecuentes (fácil si no hay demasiados de ellos) para ver si comparten algún rasgo común. ¿Comparten las mismas ideas políticas, son cocineros gourmet, o ejecutivos jóvenes? Si fuera así, es posible iterar y probar diferentes mensajes de marketing y públicos a los que se dirigen esos mensajes con la esperanza de conseguir mucho más interés y participación de un subconjunto más pequeño que la población total.

Las startups que operan en mercados multilaterales también deben conversar desde el principio con el otro «lado» del mercado: los que vayan a pagar para llegar al público captado por el sitio web o la aplicación. ¿De qué forma compran publicidad los «pagadores»? ¿Cuánto están dispuestos a pagar? ¿Cuánto tiempo dura el proceso y en qué momento deben empezar las conversaciones? (ver mayor detalle sobre el «otro lado» de los mercados multilaterales en la página 166).

Actualizar el modelo de negocio otra vez (otro momento para pivotar o continuar)



Ahora hay que actualizar el modelo de negocio para incluir los descubrimientos relacionados con la «solución» obtenidos con las últimas acciones de descubrimiento de clientes y analizar cómo afectan o no a sus elementos. Esto viene a ser como una «puesta al día» porque la revisión del modelo de negocio en profundidad se realizará en la siguiente fase.

El objetivo en este momento es determinar el interés de los clientes por el producto, y el debate debe centrarse en los resultados de los test *pass/fail* no en dar opiniones.

En el caso de las startups web/móvil los datos desempeñan un papel aún más importante en este debate, como se verá a continuación.

El modelo de negocio debe actualizarse periódicamente.

Es necesaria una multitud de clientes interesados

Ahora es el momento de recordar que *una respuesta tibia a cualquier producto o al problema que se resuelve es una señal de peligro grave, de alerta roja*, que requiere una iteración o un pivote en lugar de un paso automático hacia la validación de clientes. Se pueden comentar los porcentajes y el número de clientes visitados que expresan un interés extremo o significativo sobre el producto y una confianza grande en que puede resolver un importante problema de su negocio o satisfacer una necesidad prioritaria de los consumidores. ¿Cuál es honestamente la impresión del equipo respecto a la cantidad de clientes que correrían a comprar el producto de inmediato? ¿Cuántos se lo contarían a todos sus amigos o compañeros? ¿Existe alguno o, mejor, muchos que expresarían el mejor voto de confianza que se puede dar: «No me importa si no está completo o no es perfecto, lo quiero ya»? Se puede empezar este análisis clasificando las reacciones de los clientes en las siguientes categorías:

Categoría 1:
: Sin lugar a dudas, los clientes están encantados con el producto y no necesitan cambios.

Categoría 2:
: El producto gusta a los clientes, pero han expresado constantemente que quieren tal o cual característica adicional cuando se lance el producto.

Categoría 3:
: Los clientes pueden entender el producto después de una larga explicación, pero nadie ha saltado por encima de la mesa para comprarlo.

Categoría 4:
: Los clientes no sienten la necesidad de comprar el producto.

Si la mayoría de los clientes son de categoría 1, ¡felicidades! Si los componentes del modelo de negocio «encajan», como se ve en el siguiente paso, ha llegado el tiempo de pasar a la validación de clientes.

Independientemente del canal, el descubrimiento de clientes buscaba un mercado para el producto tal y como se especificó originalmente. Las respuestas más peligrosas son las de los clientes de categoría 2: «Necesitamos más características.» Como se indicó antes, saber qué funciones no importan es tan importante como conocer qué características son prioritarias. Es necesario equilibrar las opiniones de los clientes con el tiempo de desarrollo, porque conseguir una respuesta de categoría 1 suficiente puede llevarse mucho esfuerzo de desarrollo de productos. ¿Por qué? Porque el siguiente chiste es cierto: «Las personas normales creen que si no está roto, no hay que arreglarlo. Los ingenieros creen que si no está roto, todavía no tiene suficientes características.»

El instinto natural de ingeniería es añadir características. Pero la etapa de descubrimiento de clientes es una carrera para conseguir que el PMV esté en las manos de los clientes que vayan a pagar por él lo más rápido posible, por lo que menos características o un PMV que sea sólo «suficientemente bueno» son mucho mejores que perder un mes o una semana de opiniones de los clientes. Hay que saber si alguna característica se puede posponer. Los primeros clientes deben

ayudar a determinar qué características y funciones hay que agregar y en qué orden. Escuchar atentamente a los clientes adecuados permite desarrollar una estrategia de producto con alta probabilidad de éxito en cualquier canal.

En los canales web/móvil, el equipo debería estar revisando detalladamente los datos sobre el comportamiento de un universo más amplio de primeros clientes. Se deben producir debates cualitativos sobre las características, y en la mayoría de ellos se deben incluir hechos contrastados sobre el comportamiento de los clientes, ya que los datos deben ser ahora el punto central de discusión. Algunos de los hechos que hay que revisar, tanto en cifras absolutas como en porcentajes:

- Páginas vistas al día o a la semana y la tasa de crecimiento de páginas vistas en el tiempo.
- Tiempo medio de permanencia o de páginas vistas en el sitio o con el producto.
- «Ritmo de adquisición» o cuánto tarda la gente en aumentar el tiempo/páginas vistas en las visitas siguientes.
- Número de visitas repetidas de los usuarios más interesados y normales; diferencia entre el tiempo entre visitas y el «ritmo de adquisición»; o disminución medible del tiempo entre visitas.
- Número y porcentaje de adquiridos entre los invitados y clientes interesados.
- Tasas de conversión de visitantes a adquiridos, adquiridos a activados y activados a usuarios activos.
- Tasas de referidos y de viralidad: número y porcentaje de primeros usuarios que refieren a sus amigos, a cuántos refieren, y número de amigos adquiridos/activados/que participan activamente.

Una respuesta tibia de los clientes puede indicar un problema profundo.

Aunque las cifras sean probablemente pequeñas en muchas de las categorías anteriores, el proceso de descubrimiento es más direccional que cuantitativo. Honestamente, se trata de una búsqueda del interés exagerado de los clientes (de la clase que proporciona un éxito empresarial). Es necesario determinar por tanto si hay suficiente interés y comentarios positivos de los clientes como para justificar un paso adelante hacia las pruebas más rigurosas que se realizarán en la validación de clientes.

Y aquí es donde la experiencia y el instinto como emprendedores permiten tomar la decisión de si seguir o no. Y los argumentos más convincentes para seguir incluyen las estadísticas que muestran un montón de activaciones, mucha gente que visita y que vuelve una y otra vez y muchos otros que se lo cuentan a más y más gente, amigos o compañeros de trabajo. Y así, mientras las estadísticas acotan el debate, el instinto de los creadores del negocio toma la decisión. Aquí es donde los emprendedores con experiencia, los consejeros y los inversores tienen posibilidad de realizar contribuciones importantes.

Las respuestas de las categorías 3 y 4 (de clientes que no saltan por encima de la mesa o que no tienen la necesidad) son típicas de la primera parte del descubrimiento de clientes. Como mínimo, se requiere una reflexión seria y probablemente un pivote que implique volver a comenzar la fase 1 en lugar de seguir adelante hacia la «muerte» que supone el fracaso. Esto hace que sea necesaria una reunión difícil del consejo, que resulta a menudo crítica para los inversores y la empresa, a partes iguales. Para los productos tecnológicos, una respuesta de los clientes tibia puede indicar un problema profundo, generalmente caracterizado por la falta de encaje producto/mercado: no hay suficiente mercado para el producto o falta dinamismo en la demanda de un producto en un mercado grande.

Volver a envolver el producto, una estrategia para pivotar

A veces surgen otras cuestiones a las que se identifica con el posicionamiento, cuando en realidad se describen con más precisión utilizando los términos «volver a envolver un producto». Volver a envolver un producto es un problema que la mayoría de las startups de tecnología tienen que resolver en algún momento. El primer producto de una startup tecnológica suele definirse por el equipo de desarrollo de producto creador de la startup. A menudo, ese equipo piensa que conoce a la perfección las necesidades de los clientes y cómo quieren comprar el producto. Pero, en realidad, la mayoría de las veces no es así. Si no han estado íntimamente conectados con el cliente, la configuración inicial del producto necesita perfeccionarse por el equipo de desarrollo de clientes. Mientras que la tecnología básica podría ser perfecta, su relación con las necesidades del cliente o sus preferencias de compra puede no serlo. Un paquete único y monolítico de software podría ser demasiado caro o demasiado complejo. Y volver a envolver el producto podría resolver el problema mediante la reconfiguración de las características del producto. Tal vez se puede vender por módulos, o con un servicio de suscripción, o en versiones con funciones distintas sin necesidad de que desarrollo de productos rediseñe completamente el producto. Este problema se debe detectar y tratar durante el descubrimiento de clientes o puede afectar a la capacidad de supervivencia de la empresa.

Actualizar el lienzo del modelo de negocio otra vez

Independientemente del canal, esta serie de análisis y debates afectarán con seguridad a algunas de las hipótesis del modelo de negocio. La que tiene más probabilidades de verse afectada es la propuesta de valor, ya que esta primera acción para «descubrir la solución» ayuda a confirmar si la gente piensa que el producto resuelve el problema y les convence lo suficiente como para comprarlo. Cuando no es así, la propuesta de valor es la que tiene todas las probabilidades de ser modificada, tanto si se añaden como si se eliminan características.

Se deben revisar los segmentos de clientes ya que el producto puede haber tenido más aceptación en unos segmentos que en otros. Si, por ejemplo, el producto genera interés sólo en un subconjunto del mercado previsto (hombres, no mujeres; gerentes, no personal), ese descubrimiento afectará también a la hipótesis sobre generación de ingresos. El equipo llevará a cabo una revisión a fondo del modelo de negocio en la siguiente fase, por eso quizá la mejor forma de describir el trabajo que hay que realizar ahora es una puesta a punto que actualiza el modelo para incluir los hallazgos relacionados con la «solución» de la última ronda del descubrimiento de clientes.

Identificar a los primeros miembros del consejo de asesores



Aunque el equipo que vaya a crear el negocio sea tan bueno como pudiera llegar a ser, existen personas muy valiosas fuera de la empresa que no pueden ser contratadas a tiempo completo y que muy habitualmente estarán dispuestas a ayudar en calidad de asesores. Éstos pueden ayudar a resolver problemas técnicos, presentando a clientes importantes, proporcionando conocimientos específicos y experiencia empresarial. A lo largo del descubrimiento de clientes, durante las reuniones con los clientes y analistas, siempre se debe estar pendiente por si se puede identificar a algún miembro del consejo de asesores.

Desarrollo de productos debe proponer algunos asesores que ayuden específicamente con el diseño y la creación del producto, y también puede ser necesario un mentor de negocios, alguien que haya pasado ya por la picadora que supone crear una startup. Uno o dos clientes suelen destacar de entre la multitud. Se puede involucrar a estas personas pidiéndoles consejo, llevándolos a comer o cenar y ver si están interesados en ayudar. El proceso de constitución del consejo asesor se realizará más tarde, durante la validación de clientes.

Ver más sobre la estructura del consejo de asesores y su organización en la página 419.


Comprobar: producto/ajuste de mercado
Verificar: clientes y cómo llegar a ellos
Verificar: ¿podemos ganar dinero?
¿Pivotar o seguir adelante?
Todos los canales

Capítulo 7

Descubrimiento de clientes, fase 4: Comprobar el modelo de negocio y pivotar o continuar

¿Las acciones realizadas en descubrimiento de clientes han confirmado las hipótesis (o supuestos) con hechos reales? ¿Es el momento de pasar a validación de clientes, es decir, a comprobar si el modelo de negocio puede crecer?

Hay tres preguntas fundamentales que habría que responder:

1. *¿Se ha producido un encaje producto/mercado?* ¿Existe una demanda considerable que quiere resolver el problema? ¿El producto da respuesta suficiente a esa demanda en opinión de los clientes?
2. *¿Quiénes son los clientes y cómo se llega a ellos?* ¿Se comprenden las características demográficas y los arquetipos del grupo de clientes objetivo?, y ¿se conoce suficientemente su comportamiento como para encontrarlos de forma rentable?
3. *¿Se puede ganar dinero y hacer crecer la empresa?* ¿Se puede crecer de forma predecible y lo suficiente como para construir una gran empresa?

Si las respuestas a este análisis animan a «continuar», es importante recordar que todavía no es el momento de lanzar el producto. Esta decisión de si seguir/no seguir en realidad responde a una única pregunta: ¿se tiene suficiente confianza en el interés de los clientes y en el encaje producto/mercado para continuar con la validación de los clientes y comprobar si el modelo de negocio de la startup se puede multiplicar por cinco, diez o más? A menudo, esto es frustrante para los emprendedores que toman la decisión de «continuar», ya que están deseando ponerse en marcha y empezar a producir y a vender. Después de todo, eso es lo que los emprendedores hacen. Pero también es una trampa peligrosa: la validación de clientes acelera el gasto, lo que implica, si no se consigue el éxito, perder el puesto de trabajo, el dinero invertido, o ambos (como hemos repetido, este proceso no es fácil).

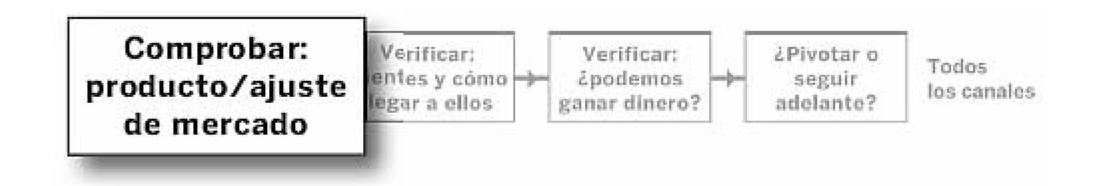


¿Este negocio merece la pena? *(figura 7.1).*

Es necesario detener al equipo y a los inversores y responder juntos a las preguntas anteriores. Como mínimo, la cuestión de «pivotar o continuar» se lleva toda una reunión del consejo de administración. Habitualmente, esta evaluación obliga al menos a otro viaje más al comienzo del proceso de descubrimiento. ¡Ésta es la norma! Es mucho mejor encontrar ahora algún fallo antes de seguir invirtiendo más años con semanas de cien horas de trabajo.

Las tres preguntas anteriores son prácticamente idénticas independientemente de si el producto y el canal son físicos o web/móvil. Pero las startups web/móvil deberían tener más información sobre los clientes y haber realizado más iteraciones en sus productos que sus homólogas del mundo físico. Las startups web/móvil ya deberían ser capaces de medir alguna «velocidad» en sus tasas de activación de clientes (que quizá no será tan evidente en las que utilizan los canales físicos). Si una startup web/móvil no ve señales tempranas, evidentes, de activación de clientes (inscripciones, referencias, retornos, ventas adicionales), casi con total seguridad debe detenerse ya y comenzar a explorar cambios en el modelo de negocio.

¿Se ha encontrado un encaje producto/mercado?



El encaje producto/mercado tiene tres componentes:

- ¿El problema o necesidad que se quiere resolver es urgente o vital para *muchos* clientes? En otras palabras, ¿hay un mercado? (sustituya «muchos» por un cifra real que sirva como criterio *«pass/fail»*).
- ¿El producto soluciona el problema o satisface la necesidad por un precio que los clientes pagarían gustosamente? (Por supuesto hay que responder con la cifra real que se encuentra en el modelo de negocio.)

- ¿Hay suficientes clientes (indicar número) «por ahí» para convertir esta oportunidad en un negocio de tamaño (indicar volumen) considerable?

Este punto de control es lo suficientemente importante como para tomarse tiempo en responder cada una de estas preguntas (si no se está seguro o si se necesitan más datos, ver un mayor detalle de este conjunto de preguntas en el capítulo 12).

¿Se está atacando un problema grave o solucionando una necesidad relevante?

Esta pregunta debería haberse respondido por completo haciéndosela directamente a los clientes, online o, mucho mejor, personalmente. ¿Se han repetido constantemente las respuestas demostrando un interés del estilo de: «¡Éste es un problema (o necesidad) prioritario, de los primeros de mi lista!» Sería incluso mejor si añaden comentarios tipo: «Pagaría cualquier cosa por resolver este problema», o «Mi solución de andar por casa no es lo suficientemente buena». Ahora sólo importa si el nivel de interés es alto y constante. Y eso define una oportunidad de mercado.

Preguntas fundamentales para revisar y debatir:

- ¿Los clientes tienen amigos o compañeros de trabajo con problemas o necesidades similares? ¿Pensaban que el problema era lo suficientemente importante como para hablar de él, o buscar ayuda, entre sus amigos o compañeros de trabajo?
- ¿Los clientes con los que se trabajó habían intentado crear alguna solución provisional o forma de evitar el problema que el producto de la startup va a resolver?
- ¿La mayoría de los clientes calificaron el problema o la necesidad con una gravedad de 8, 9 o 10 sobre 10?
- ¿La mayoría de los clientes calificaron el dolor causado por el problema con un 5, o casi, sobre 5?
- Revisar el diagrama de rutinas, o del día a día, de los clientes antes y después.
- ¿Se produjo una gran diferencia después de comprar el producto?
- ¿Los clientes estaban sensiblemente emocionados?
- ¿Los clientes dicen que estarían dispuestos a pagar por esa diferencia?

⇦ Las startups web/móvil deberían controlar los referidos de los clientes o usuarios para comprobar la magnitud e importancia del problema. Es una «prueba del ácido» de la gravedad del problema o necesidad si sólo lo tienen unas decenas o algunos cientos de usuarios, o nadie piensa que sea de interés para sus amigos o socios. Si las visitas de los usuarios potenciales referidos producen pocas o ninguna activación, la situación es igualmente grave. Hay que pararse y hablar por teléfono con todos los usuarios (en realidad, «no usuarios») que sea posible para averiguar el porqué de su falta de interés. Tal vez sea el contenido, que tiene una solución fácil. No hay que «vender» en esas llamadas: hay que intentar averiguar cuál es su interés y escuchar sus opiniones sobre el mensaje, el producto o los incentivos para la activación.

¿El producto soluciona el problema o satisface la necesidad de los clientes?

Hay que revisar todas las notas, resúmenes y análisis realizados con los comentarios de los clientes (debería haber un montón de ellos). Una vez más, al igual que con la validación del problema, hay

que confirmar que hay un interés grande en el producto, incluso en forma de PMV. Se buscan comentarios del tipo: «Tengo que tener esto ahora», o «Toda la gente que conozco querrá tener uno», o «¿Cuándo puedo conseguirlo?». Un interés tibio o moderado rara vez permite crear startups con capacidad de crecer. Ahora hay que ser sincero y aparcar el entusiasmo empresarial en la puerta.

Preguntas fundamentales para revisar y debatir:

- ¿El PMV genera un interés suficiente de «compra» o «participación»?
- ¿El producto es lo suficientemente emocionante como para estimular suficientes referencias de clientes? ¿Los clientes referidos compran o participan a un ritmo suficiente?
- ¿La visión del producto a largo plazo genera comentarios muy positivos entre los clientes?
- ¿La última hipótesis sobre las características y beneficios del producto sigue siendo válida y rentable?
- ¿La fecha de lanzamiento del producto, aunque sea a largo plazo, modifica el interés por la compra?

Es necesario revisar también el calendario de envíos, observando los supuestos que sean necesarios. Los clientes están comprando la visión completa, no sólo el PMV, y necesitan saber cómo y cuándo dispondrán del producto evolucionado.

Uno de los síntomas más reveladores de una mala «solución» para las startups web/móvil es fácil de ver: tener cientos de adquisiciones pero muy pocas activaciones. Los clientes potenciales están de acuerdo en que se ha identificado un problema o una necesidad que les importa y llegaron tratando de aprender más, pero cuando lo hicieron, no les gustó la solución propuesta.

La opinión de los clientes entonces es vital. Lo primero es conocer sus sentimientos sobre el producto, sitio o aplicación y lo que les gusta o no de éstos. A continuación, hay que comprobar si les gusta el contenido. ¿El producto no cumplía con lo que se decía en los mensajes (por ejemplo: «Perderá 10 kilos mañana») que les llevaron al sitio por primera vez? ¿Fue falta de confianza en el producto, falta de referencias (comentarios, testimonios, gráficos o demos), o un contenido malo? Hay que llegar al fondo de estas preguntas antes de continuar, recogiendo todos los comentarios posibles, cara a cara, tanto de activados como de no activados. ¿Qué llevó a los activados a inscribirse? ¿Qué faltaba en el contenido (o en el producto, en el «argumento de ventas» o en la empresa) que podría haber cambiado la opinión de los no activados?

¿Hay suficientes clientes como para ser una oportunidad de negocio interesante?

¿Los clientes confirmaron que comprarían en una cantidad semejante a la esperada? ¿Se ha encontrado algún dato sobre la competencia o de otro tipo que indique una cuota de mercado más grande o más pequeña? Hay que revisar las hipótesis iniciales sobre el MT (mercado total) y el MD (mercado disponible) y comparar esas estimaciones con lo que realmente dijeron los clientes. Cuánto compran, con qué frecuencia, y ¿sus amigos o compañeros harán lo mismo? Se deberá asimismo contrastar los resultados con la información sobre el mercado y los datos del análisis de la competencia que se consiguieron en la fase 2.

Preguntas fundamentales para revisar y debatir:

- ¿Se han confirmado el MT y el MD del mercado?
- ¿El tamaño del mercado es como se esperaba y está confirmado con los comentarios de los clientes y los datos del sector?
- ¿El mercado está creciendo de manera significativa, con buenas perspectivas de continuar creciendo?
- ¿Las conversaciones con los clientes confirman que van a comprar repetidamente y van a recomendar a otros hacer lo mismo?
- ¿Surgieron amenazas inesperadas de la competencia?

Ahora la pregunta difícil de contestar es cuántos clientes son «suficientes». Esta pregunta debe responderse conjuntamente por los creadores del negocio y los inversores, con todos en la «misma idea» sobre los objetivos a largo plazo de la empresa y con la misma opinión sobre si los resultados obtenidos hasta la fecha apuntan hacia la consecución de aquellos objetivos. Los resultados pueden ser muy diferentes según el canal y el tipo de producto. Algunas generalizaciones:

- *Software empresarial*: pueden ser suficientes tres o cuatro primeros evangelistas que muestren un gran interés, siempre que el equipo tenga al menos otros tantos potenciales clientes interesados en el embudo de ventas (o en cartera). Siempre que sea posible, los clientes deben ser representativos de múltiples segmentos, y pocos o ningún segmento deben diferenciarse mucho de los otros en términos de interés en el producto.
- *Activos no corrientes* (bienes de inversión, inmovilizados, equipamientos, etc.): la regla de «tres o cuatro» válida para el software empresarial también se puede aplicar aquí, como regla general, pero siempre será útil ampliar el detalle de los resultados del descubrimiento de clientes con más clientes. ¿Están la mayoría de los clientes potenciales interesados en el producto con las características actuales o todos quieren algún tipo de personalización? ¿Los resultados del descubrimiento apuntan a una cartera o embudo de ventas con múltiples clientes potenciales, teniendo en cuenta que el ciclo de ventas de este tipo de activos puede ser bastante largo?
- *Productos de consumo*: tanto si se trata de un nuevo monopatín o de un televisor LED, casi seguro que en este caso se requiere más de un puñado de primeros evangelistas, tal vez veinte o treinta, o más. También es importante determinar el interés del canal a través del que se espera vender el producto. Por ejemplo, el responsable de compras de Wal-Mart no estará muy convencido si sólo se han encontrado a quince personas interesadas en comprar el monopatín.
- *Aplicaciones web/móvil*: ya que las acciones del descubrimiento de clientes deben hacer llegar el mensaje al menos a varios miles de usuarios o clientes potenciales, una aplicación web/móvil debería motivar al menos cien instalaciones o descargas para poder decir que se ha visto una respuesta «suficiente» de los clientes. También hay que fijarse en los porcentajes, para confirmar que la tasa de conversión sea interesante.
- *Redes sociales y startups que aprovechen el «efecto de red»*: probablemente deberían atraer al menos a quinientos o mil usuarios activos y que participen para ser capaces de decir que han atraído a «suficientes». Si el sitio web o la aplicación es gratuita o *freemium* (gratis y pago posterior), esa cifra debe triplicarse como mínimo, y siempre es preferible que fuera cinco

veces superior, ya que es mucho más fácil para un usuario decir que «sí» a algo que es gratis. Es necesario controlar la velocidad de activación y el porcentaje de usuarios que regresan regularmente (por ejemplo, tres veces por semana), ya que no son sólo una indicación del volumen de clientes, sino también de la calidad y el compromiso de esos clientes.

Si el equipo está hablando con los clientes adecuados pero de sus comentarios se interpreta que el producto es malo, algo tiene que cambiar. Se deben volver a definir los segmentos de clientes y salir otra vez a la calle para encontrar un conjunto diferente de clientes. También se puede pensar en cambiar las características, la configuración del producto, los precios, u otros elementos del modelo de negocio.

¿Se sabe quiénes son los clientes y cómo llegar a ellos?



El paso anterior confirma si hay clientes «ahí fuera» que quieren el producto. Pero ¿se sabe cómo encontrarlos y venderles con un marketing asequible o con un presupuesto para «captar clientes»? Este paso de investigación comienza confirmando que se sabe «a qué se parece un cliente».

- ¿Se puede hacer un arquetipo de los clientes para cada uno de los segmentos de clientes? ¿Esos arquetipos permiten identificar a las claras dónde encontrar a los clientes?
- ¿Se puede dibujar un día en la vida de un cliente para saber cómo venderle un producto?
- ¿Existen segmentos que responden mejor, más rápido, o con pedidos más grandes que otros?
- ¿Se han identificado nuevos segmentos o se debe eliminar alguno?
- ¿Los clientes reconocen grandes mejoras en la «vida diaria» de los usuarios?
- ¿Se sabe qué leen los clientes, a qué ferias asisten, a qué gurús siguen y dónde buscan información sobre nuevos productos?
- ¿Se puede dibujar un mapa con los canales, que muestre cómo llega el producto desde la startup al usuario final, así como los costes y las funciones de marketing/ventas de cada miembro del canal de ventas?

Hay que tratar de medir objetivamente el coste de «captar clientes» y las ratios de respuesta. Es necesario revisar los costes reales, «todo incluido» (personal, gastos generales, o lo que sea), para activar o vender a cincuenta clientes, por ejemplo. Cuando se suman todos los costes (no sólo el de los anuncios o de AdWords, por poner los típicos), ¿el equipo creador de la startup sigue confiando en su capacidad de conseguir muchos más clientes a un coste similar por cliente?

Hay que ir más allá del presupuesto total de «captación», tratando de identificar qué programas

son más baratos y conseguir que si, por ejemplo, el presupuesto de marketing para campañas de emailing se ha multiplicado por cinco, sus resultados se multipliquen también por cinco. Éste es el momento de averiguar la cantidad que realmente hay que gastar para obtener un (o cincuenta) buen cliente, porque se está a punto de pasar a validación de clientes, donde el gasto se incrementará ¡por diez o más!

Si la gran cantidad de comentarios que se tiene de los clientes permite tener suficiente confianza en las respuestas a todas las preguntas anteriores, hay un paso adicional que dar (determinar si se pueden adquirir clientes de forma consistente con el coste que se indica en la hipótesis sobre «captación»). Las primeras pruebas de los programas de captación deberían permitir tener una idea razonable sobre ese paso, por lo que es necesario revisar los datos que se hayan reunido con estas pruebas. No es preocupante si los costes son un poco elevados, ya que se irán optimizando esos programas durante validación.

⇦ Las startups web/móvil deben ser mucho más exigentes con las respuestas a estas preguntas vitales sobre «captación», en parte porque pueden. ¿La mejor respuesta se obtiene en Facebook, Twitter o Foursquare? ¿Las personas que finalmente se activan han encontrado el sitio o la aplicación a través de AdWords, de enlaces, por posicionamiento natural o cuando leyeron sobre ello en blogs u oyeron a sus amigos? Se deben conocer las respuestas por las pruebas que se han realizado, ya desde el principio del descubrimiento de clientes.

Es necesario recordar que hay que mirar más allá de las meras estadísticas de adquisición de clientes e identificar a los usuarios activados y a los compradores según su origen para saber dónde encontrar a muchos más como ellos. A menudo se descubre que nada funciona mejor que las recomendaciones persona a persona, por lo que es recomendable prestar especial atención a esta táctica del proceso de «captación». Y siempre mirar los datos según el segmento de clientes o la cohorte, uno a uno, ya que algunos tipos de clientes suelen ser mucho más fáciles de captar.

Se deberá actualizar el modelo de negocio a partir de los cambios en los costes de adquisición de clientes puestos de manifiesto en esta revisión, ya que seguramente serán los mayores costes que la startup tendrá que soportar.

¿Se puede ganar dinero y se puede hacer crecer la empresa?



Reunir los datos del modelo de generación de ingresos

Llegados a este punto, el equipo ha reunido una enorme cantidad de datos concretos acerca de los precios, los ingresos, los costes en general y los de adquisición y de marketing en particular, entre otros. Hay que verificar los datos rellenando los huecos según se avanza, lo que puede implicar reunirse con más clientes, con el canal o con el equipo de desarrollo de productos para seguir aprendiendo. Los datos más importantes que hay que revisar incluyen:

- El resumen de las anotaciones realizadas durante las reuniones con los clientes, que deben indicar

las expectativas de generación de ingresos por ventas a lo largo del tiempo.

- Estimaciones sobre el tamaño del mercado.
- Los resúmenes sobre el coste y los ingresos potenciales de los canales.
- El plan de precios.
- Los costes de adquisición de clientes.
- La información detallada sobre el sector, los clientes y su comportamiento.
- La información sobre los productos de la competencia y sus precios.

Se deben combinar estos datos para crear una previsión de ingresos netos detallada para los próximos cuatro trimestres de vida de la startup como mínimo (lo que dura la fase de validación de clientes) y, si es posible, para el siguiente año. No se trata de ninguna manera de una estimación exacta, al centavo. En realidad es una «comprobación instintiva» que permite asegurar que la empresa terminará la validación de clientes como un negocio con capacidad de crecimiento y rentable. Ver la figura 7.2, que describe un análisis hipotético de una empresa que vende a través de su propio sitio web y a través de un canal físico. En este ejemplo, el coste medio de adquisición de clientes es del 40 por ciento de los ingresos. La combinación de los datos anteriores es un proceso de cuatro partes:

1. Calcular la «mejor estimación» de los ingresos brutos totales que recibirá la empresa *directamente* de los clientes, trimestre a trimestre. Revisar las conclusiones obtenidas a partir de las anotaciones del descubrimiento de clientes y de las pruebas de los programas de «captación de clientes». Incluir también las estimaciones sobre el tamaño del mercado. Y con todo, estimar los ingresos directos de clientes que obtendría la compañía trimestre a trimestre.
2. A continuación, calcular la cantidad de ingresos que se obtienen a través del *canal* (aquellos que no son ingresos directos por ventas a usuarios finales y de los cuales la empresa recibe el cien por ciento). Revisar los costes del canal (márgenes, comisiones, gastos de promoción, etc.) y restarlos de los ingresos generados por el canal.
3. Añadir los ingresos netos generados por el canal a los ingresos directos totales, por trimestre, para calcular los ingresos totales de la empresa. Restar los costes operativos trimestrales.
4. Calcular todos los costes de adquisición de clientes, admitiendo que seguramente cambiarán trimestre a trimestre por el incremento en el tiempo del gasto de la empresa para «captar clientes» y porque con el tiempo los capta de manera más rentable.

categoría	T1	T2	T3	T4	TOTAL
Ingresos directos	500.000	750.000	1.000.000	1.200.000	3.450.000
Ingresos netos canal	200.000	300.000	400.000	500.000	1.400.000
Ingresos TOTALES	700.000	1.050.000	1.400.000	1.700.00	4.850.000
Menos costes adquisición	-280.000	-420.000	-560.000	-680.000	-1.940.000
Menos costes operativos	-800.000	-800.000	-800.000	-800.00	-3.200.000
Consumo de tesorería período	-380.000	-170.000	440.000	220.000	-290.000
Saldo de tesorería	20.000	***-150.000***	***-110.000***	100.000	

Ejemplo de análisis financiero *(figura 7.2)*.

El cálculo anterior debe mostrar unas expectativas de ingresos de la empresa razonables para los siguientes cuatro (o, preferiblemente, ocho) trimestres. Se puede desarrollar este ejercicio de tres maneras diferentes, utilizando los escenarios «bueno/mejor/el mejor», que ofrece tres previsiones o casos diferentes: la peor alternativa, la alternativa normal y la alternativa mejor de lo normal.

Este análisis por sí solo puede parar inmediatamente el proceso de decisión sobre si «pivotar o continuar» si los cálculos muestran que la empresa se queda sin dinero durante el primer año, lo que sucede a menudo. Esa hoja de cálculo es un ejemplo sencillo de análisis del «flujo de tesorería» aproximado, que debería ser más que suficiente para hacer volver otra vez al descubrimiento o a la validación a cualquier emprendedor si, por ejemplo, el cálculo indica que la empresa se quedará sin dinero a los noventa días de tomar la decisión de continuar.

Con un análisis como el anterior, los creadores del negocio y los inversores deben pensárselo antes de gastar cerca de dos millones de dólares en creación de clientes. La startup del ejemplo tiene varias opciones:

- Conseguir inmediatamente otros cientos de miles de dólares para sobrevivir el próximo año.
- Reducir el gasto operativo o el coste de adquisición de clientes.
- Reducir personal o los salarios de los socios fundadores hasta que se logre el punto de equilibrio.

Si no da alguno de estos pasos, la empresa no podrá sobrevivir y deberá volver a definir su modelo de negocio.

Preguntas fundamentales para revisar y debatir:

- ¿Se ha conseguido traducir la información obtenida sobre el mercado y sobre su distribución (en términos de cuotas) en las ventas de unidades posibles e ingresos potenciales?
- ¿Se ha validado el modelo de precios con los clientes?
- ¿Se han confirmado las hipótesis sobre el volumen, demanda y frecuencia de compra?
- ¿Se han descubierto gastos imprevistos de los canales, como salarios de los comerciales o costes promocionales?
- Si el mercado es multilateral, ¿se han tenido en cuenta todos los costes necesarios para generar ingresos del lado «comprador»?
- ¿Esta previsión aproximada indica que se trata de un negocio con capacidad de crecer, rentable y con precio de venta significativo?

¿Pivotar o continuar?



Éste puede ser el principio, el fin, o, más probablemente, el final del principio. Es el momento de reconocer si una idea entre miles se puede transformar en una gran empresa escalable y rentable con un precio de venta de 100 millones de dólares o más. La empresa ha puesto encima de la mesa una alternativa y una serie de hipótesis y realizado pruebas para confirmar sus supuestos. Los clientes potenciales han validado el producto y se ha generado una base de clientes potenciales. Y todo el aprendizaje se ha puesto por escrito en el lienzo del modelo de negocio y en los documentos justificativos de las hipótesis. Ahora es el momento de evaluar honestamente si las hipótesis actualizadas proporcionan una base sólida para seguir adelante (no para lanzar) y comenzar una prueba a gran escala durante la validación de clientes.

Preguntas fundamentales para revisar y debatir:

- ¿Se ha identificado un problema por cuya solución pagarán muchos clientes?
- ¿El producto resuelve estas necesidades claramente, de forma barata y rentable?
- Si es así, ¿existe un mercado de tamaño considerable y un modelo de negocio viable, escalable y rentable?
- ¿Se puede dibujar un día en la vida de los clientes, antes y después de comprar el producto?
- ¿Se puede crear un diagrama con los usuarios, los compradores y los canales?

La pregunta más difícil es simple y requiere una respuesta sincera: ¿los resultados del descubrimiento de clientes confirman un mercado lo suficientemente grande y con hambre del producto? Ésta es una pregunta difícil y, por desgracia, a menudo lleva de nuevo al principio, o casi, del descubrimiento de clientes. Si bien supone perder una batalla, es mucho mejor responder a esta pregunta con sinceridad y franqueza para garantizar que el modelo de negocio, si se ejecuta

debidamente, apunta a una oportunidad de negocio repetible, escalable y rentable. Sin ese modelo, la empresa se enfrenta al doloroso camino de la humillación.

Siendo agotador como es, el proceso de descubrimiento de clientes requiere generalmente muchas iteraciones para entender por completo al mercado y descubrir a esos clientes que quieren comprar como sea. Sin embargo, nunca ha sido tan fácil encontrar el santo grial. Pero hasta que se consiga hay que conservar todo lo aprendido en las fases 1 a 3, modificar las presentaciones, volver a la fase 1 y empezar de nuevo. Es necesario intentarlo en varios mercados y con distintos usuarios. ¿Es necesario que el equipo modifique o vuelva a envolver la oferta o el producto? Si es así, habrá que modificar las presentaciones del producto y comenzar de nuevo la fase 3 (presentación de la solución).

Y si el equipo decide «todo en orden», hay que dar dos pasos más antes de tomar aire profundamente y continuar con la validación de clientes.

Determinar los controles de validación

Es maravilloso tener un montón de métricas fáciles y poco relacionadas con la viabilidad, pero que rara vez ayudan al éxito de las startups. Hay que asegurarse de que cada hipótesis tenga un indicador o «control de validación» claro y medible, y que todos esos controles estén vinculados al modelo de negocio. Algunos ejemplos de los tipos de controles que se confirmarán en la fase de validación de clientes son:

Ejemplos de controles del canal físico/negocios B2B:

- Se puede cerrar una venta en tres reuniones.
- Uno de cada seis clientes potenciales comprará si se consigue hablar con el vicepresidente financiero.
- Los clientes aumentarán el número de usuarios del servicio en un 25 por ciento en seis meses.
- Los clientes realizarán una media de dos pedidos al mes.

Ejemplos de controles de canales web/móvil

- Cada nuevo cliente invita a diez amigos y la mitad de ellos se registran.
- Un tercio de los visitantes vuelve al sitio durante la semana.
- Una cuarta parte de los visitantes refiere a una media de 1,5 amigos por semana.
- La duración media de cada visita es de diez páginas o minutos.
- El tamaño medio de los pedidos en el primer mes del cliente es de 50 dólares.
- Cien sitios web reenvían tráfico al sitio de la startup con un CPM de menos de X dólares.
- Cien sitios web publicarán los *banners* de la startup según la fórmula CPA.

¿Preparados para validación de clientes? ¡Enhorabuena!

Si se ha llegado hasta aquí, se habrán cambiado las hipótesis muchas veces. Algunas habrán sido iteraciones, otras, pivotes. Una de las mejores técnicas para ver lo lejos que se ha llegado es revisar los lienzos como una serie de instantáneas a lo largo del tiempo. Se puede hacer poniéndolos en la pared o con una serie de diapositivas de PowerPoint. De cualquier manera, esta presentación visual

de las hipótesis y las pruebas para convertir esas suposiciones en hechos sólidos e incuestionables es el paso final para determinar si es el momento de pasar al siguiente de los cuatro pasos del desarrollo de clientes, la validación de clientes.

Si ha llegado el momento de continuar al siguiente paso, ¡felicidades! Es un gran logro y merece celebrarse. El descubrimiento de clientes es el paso más difícil y potente que se puede encontrar durante el desarrollo de clientes: definir un producto, una oferta, un canal y el precio de un producto que los consumidores quieren comprar. Hay que confiar en toda la información obtenida en las entrevistas a los clientes y utilizarla en todas las fases de validación de clientes, cuando las ventas reales desarrollarán un plan de ventas para la empresa.

El descubrimiento de clientes es un proceso agotador, a veces frustrante. Sin embargo, es la base del desarrollo de clientes y, por lo tanto, la base de un negocio de éxito y escalable. Las listas de comprobación del apéndice A presentan un resumen de las fases de este paso, los objetivos de cada fase y los indicadores que demuestran que se han alcanzado esos objetivos. Una vez llegados aquí, es recomendable celebrarlo tomándose unas merecidas vacaciones o un fin de semana largo. Es necesario descansar antes de continuar con la validación de clientes.

Paso 2:
Validación de clientes

Capítulo 8:
Introducción a la validación de clientes.

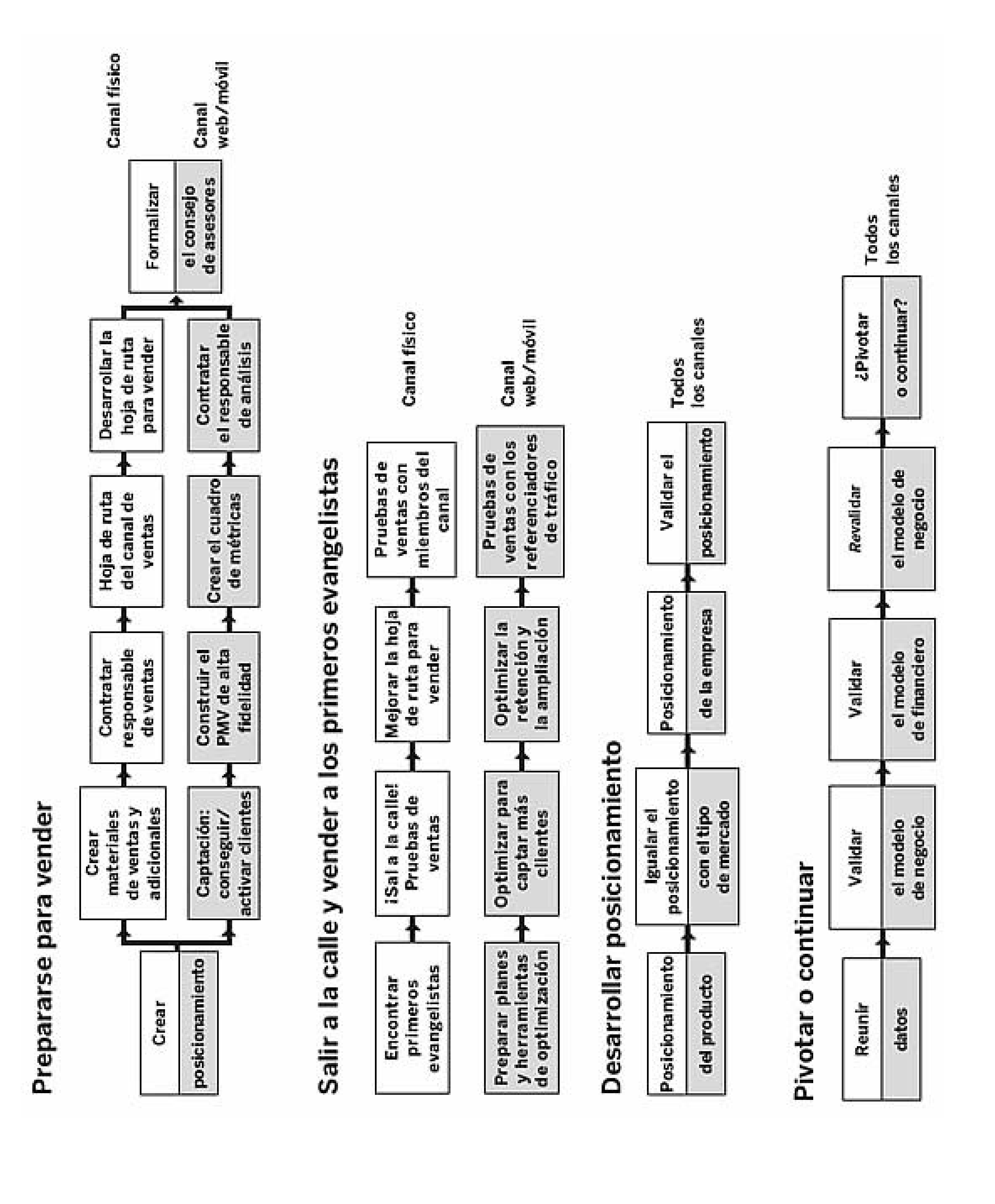
Capítulo 9:
Validación de clientes, fase 1: «Prepararse para vender».

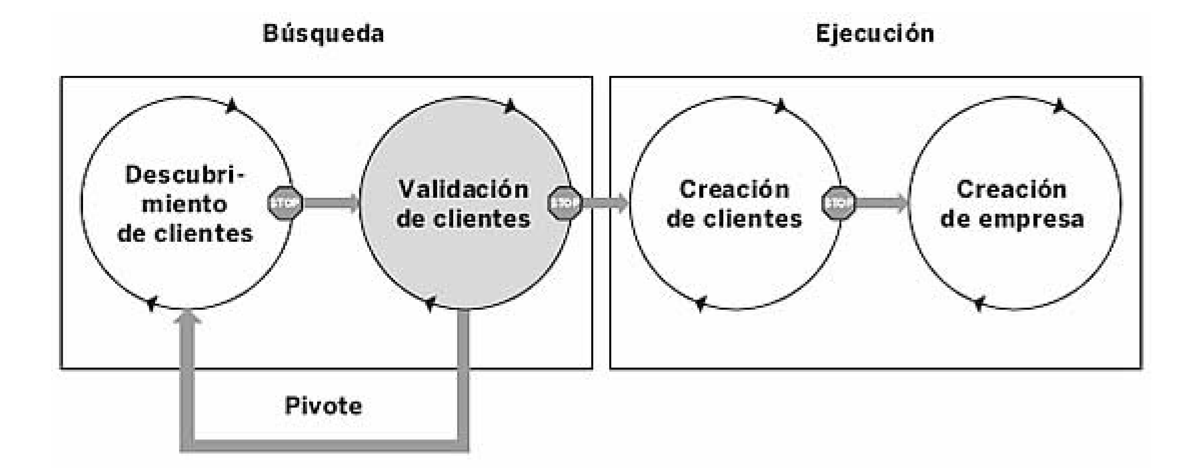
Capítulo 10:
Validación de clientes, fase 2: «¡Salir a la calle a vender!».

Capítulo 11:
Validación de clientes, fase 3: Desarrollar el posicionamiento del producto y de la empresa.

Capítulo 12:
Validación de clientes, fase 4: La pregunta más difícil de todas: ¿Pivotar o continuar?

Descripción del proceso de validación de clientes




Búsqueda
Ejecución
Descubri-
miento
de clientes
Validación
de clientes
Creación
de clientes
Creación
de empresa
Pivote

Capítulo 8
Introducción a la validación de clientes

A lo largo del viaje habitualmente olvidamos su destino.

FRIEDRICH NIETZSCHE

Las hipótesis fundacionales de E.piphany eran bastante sencillas y «atractivas» para los inversores a mediados de la década de 1990, cuando las empresas de software automatizaban todo, desde la contabilidad de proveedores a la seguridad de las redes, pasando por los procesos de ventas o incluso la gestión de inventarios de un productor de vinos, por ejemplo. «¿Por qué no automatizar el departamento de marketing —preguntaron los socios fundadores, reunidos en el modesto salón—. Después de todo, la mayoría de sus tareas, como las notas de prensa, los datos de clientes y las comunicaciones son procesos repetitivos.» Se consiguió capital de riesgo y la empresa comenzó a construir su producto sobre la visión de sus fundadores.

Sin embargo, la idea inicial de la empresa sobre quién era el cliente y el problema que quería resolver era completamente errónea. El éxito posterior de la empresa se debió al deseo de los cuatro ilusionados emprendedores de escuchar a los clientes y a los tres pivotes dolorosos que se realizaron guiados por las opiniones de los usuarios.

El ultimísimo navegador

Durante la década de 1990, las grandes corporaciones desarrollaron diferentes aplicaciones de software para automatizar cada parte de una empresa (finanzas, atención al cliente, fabricación y ventas entre ellas). Sin embargo, para acceder a los datos que recogían estas aplicaciones eran necesarias herramientas de informes que producía la organización de TI (el departamento de informática). Y quizá más relevante era el hecho de que los datos existían en «silos virtuales», con cada sistema funcional separado del otro por un muro. El sistema financiero no hablaba con el sistema de ventas, que a su vez no sabía que existía el sistema de producción. Consultas del tipo de «comparar los datos de ventas de vestidos verdes y azules teniendo en cuenta el inventario actual de cada tipo por tienda», o «comparar el margen bruto por regiones para calcular descuentos» eran prácticamente imposibles de responder porque requerían combinar los datos de tres aplicaciones incompatibles. Como resultado, a menudo generar un simple informe de inventario detallado podía llevar días o incluso semanas.

La idea radical de E.piphany entonces fue proporcionar a los gerentes y directores la posibilidad de realizar análisis en cualquier momento/en cualquier lugar y en tiempo real, sin contar con informática, gracias a una revolucionaria tecnología llamada navegador web. Una de las hipótesis principales de la empresa era que el producto debía ser atractivo para las compañías con

una gran cantidad de clientes, toneladas de datos sobre cada uno de ellos y una necesidad recurrente de generar con rapidez nuevas campañas de marketing basadas en datos microsegmentados.

La epifanía en E.piphany

Al principio, E.piphany reunió a un consejo asesor. Una asesora clave fue la vicepresidenta de database marketing de Schwab. Ella dedicó amablemente al tema un montón de tiempo y comentó que el sistema podría funcionar en su empresa. Presentó la empresa a otros cinco ejecutivos de database marketing, que básicamente dijeron: «Si consiguen un sistema que funcione en Schwab, compraremos uno también nosotros.» No se pudo conseguir nada mejor que eso. E.piphany había encontrado a su primera evangelizadora y su primer mercado.

Pero cada vez que la gente de Schwab revisaba los detalles técnicos del sistema, amablemente decían que al producto le faltaba un elemento clave para un database marketing. Se necesitaron dos reuniones para que los emprendedores entendieran el problema, o eso creían, pero en la solución (la estructura de la base de datos sobre la que se apoyaba el software) faltaba el elemento más importante para resolver ese problema. No se incluyó el concepto «hogares» (o «unidad familiar») y sin esta característica la vicepresidenta nunca podría comprar el sistema de E.piphany (la variable «hogares» es muy conocida entre los responsables de database marketing porque permite reconocer que dos o más personas con una misma dirección física viven juntos y, en el caso de Schwab, a menudo invierten juntos. Esta característica es fundamental para el marketing directo, ya que evita enviar múltiples o diferentes anuncios a la misma dirección). Y ningún esfuerzo para hacerles ver que se podrían mejorar las ventas o su marketing sin necesidad de esa variable iba a solucionar el problema.

Se cometió un gran error. Hasta aquella reunión, los socios fundadores no habían entendido el problema del cliente lo suficiente como para proporcionar una solución correcta.

Los cofundadores de E.piphany Ben Wegbreit y Steve Blank se reunieron con la vicepresidenta de Schwab y su equipo de ingenieros en una discusión técnica sobre lo que el software debía hacer para mejorar el negocio de Schwab y lo que se necesitaba. Ben hizo cinco o diez preguntas, todo el mundo asintió con la cabeza y la reunión terminó. En el largo viaje de regreso al salón que servía como oficina de E.piphany Steve preguntó: «Ben, ¿cómo resolvemos el problema de Schwab?»

Después de un momento de silencio, respondió: «Enséñales la página seis de nuestras especificaciones del producto.»

«¿Qué quieres decir con la página seis? ¡Nuestras especificaciones sólo tienen cinco páginas!»

Ben miró a Steve y sonriendo dijo: «Ya no.»

Acababan de pivotar el producto y mejorar el conjunto mínimo de características. El primer pedido de Schwab llegó a la semana de presentarles una demo que incluía la variable «hogares». Poco después llegaron más pedidos. Una semana más tarde, los creadores del negocio se sentaron para decidir qué característica debían abandonar para hacerle hueco a esta última.

E.piphany pasaría por dos nuevos pivotes igualmente dolorosos antes de su salida a bolsa, pero el pivote sobre «hogares» fue el que hizo comprender a los emprendedores de este negocio el «valor

de pivotar».

La reunión en Schwab y la posterior vuelta en coche a la sede de la empresa ilustra el proceso de validación de clientes que toda startup necesita: un método para validar el modelo de negocio con clientes y pedidos reales.

La validación de clientes convierte en hechos las hipótesis sobre temas básicos como:

- ¿Se comprende el proceso de ventas/adquisición de usuarios?
    - ¿Es repetitivo?
    - ¿Se puede probar que es repetitivo? (Si el modelo de negocio es el de un mercado unilateral, sólo se puede aceptar como válido un número suficiente de pedidos a precio sin descuentos.)
    - ¿Se pueden obtener esos pedidos/usuarios con el producto actual?
- ¿Se han probado los canales de venta y distribución?
- ¿Existe certeza de que se pueden conseguir más pedidos/usuarios para crear un negocio rentable?
- ¿Se han posicionado correctamente el producto y la empresa?

La filosofía de validación de clientes

La validación de clientes intenta realizar «pruebas de ventas» en cada etapa. Se ejecuta una serie continua de test *pass/fail* para *determinar si hay un encaje producto/mercado lo suficientemente sólido como para justificar mayores gastos de ventas y marketing*. La mayor parte del esfuerzo se concentra en conseguir pedidos o hacer que los clientes participen en la aplicación o en el sitio web. En este paso se valida todo el modelo de negocio, no sus componentes individuales, aunque según se avanza se aprenderán más detalles sobre algunos de ellos, como el precio o los canales.

Y así como el descubrimiento de clientes era desconcertante para los responsables de marketing experimentados, el proceso de validación de clientes vuelve el mundo del revés para los vendedores experimentados y, en particular, para los que tengan alguna responsabilidad comercial. Todas las reglas que los responsables comerciales aprendieron vendiendo a través de los canales físicos de las grandes empresas no son aplicables a las startups. De hecho, son realmente perjudiciales. ¡Resulta que no todo depende de la fiesta de inauguración!

En la etapa de validación de clientes *no se va a crear y contratar a un equipo de ventas*. No se va a ejecutar un plan de ventas o la «estrategia de ventas». La realidad es que no se sabe lo suficiente todavía como para hacer cualquiera de estas cosas. Después del descubrimiento de clientes se tienen en la mano hipótesis sólidas sobre quién va a comprar, por qué van a comprar y a qué precio van a comprar. Pero hasta que no se confirmen esas hipótesis, con pedidos, no son más que suposiciones fundadas, a pesar del trabajo que se ha invertido para desarrollarlas.

Del lienzo del modelo de negocio a la hoja de ruta para vender

Durante el descubrimiento de clientes se pusieron a prueba algunas de las hipótesis sobre el modelo de negocio:

- *La propuesta de valor*: Se confirmó con unas pocas decenas de personas (hasta unos pocos cientos).
- *Los segmentos de clientes*: Se dispone de una hipótesis sobre los arquetipos de clientes.
- *Las relaciones con los clientes*: Se han realizado varias acciones para «captar, retener y ampliar los ingresos de» clientes.
- *Los canales*: Se sabe quiénes son los miembros de cada canal y algunos han expresado interés.
- *El modelo de generación de ingresos*: La empresa tiene una idea sobre cómo fijar los precios de sus ofertas.

Una hoja de ruta para vender utiliza todo lo que se ha aprendido durante el descubrimiento de clientes para conseguir crear un embudo de ventas particular para la empresa. Permite responder a:

- ¿Quién influye en una compra? ¿Quién recomienda una compra?
- ¿Quién toma las decisiones? ¿Quién es el comprador económico? ¿Quién el saboteador?
- ¿Dónde está el presupuesto para adquirir el tipo de producto que se está vendiendo?
- ¿Cuántas llamadas se necesitan para hacer una venta?
- ¿Cuál es el tiempo medio, de principio a fin, que se tarda en realizar una venta?
- ¿Cuál es la estrategia de ventas? ¿Se vende una solución?
- Si es así, ¿cuáles son «los principales problemas de los clientes»?
- ¿Cuál es el perfil óptimo de los compradores visionarios, esos primeros evangelistas que necesita cualquier startup?

- ¿Cuál es el origen del tráfico que llega? ¿Repetirá?
- ¿El producto es lo suficientemente sólido como para crecer de forma viral?

Hasta que una empresa no tenga respuestas a estas preguntas se realizarán pocas ventas y las que se hagan serán el resultado de esfuerzos heroicos singulares. Por supuesto, en algún momento, la mayoría de los vicepresidentes de ventas se dan cuenta de que no tienen los conocimientos que necesitan para elaborar una hoja de ruta detallada para vender, pero la mayoría cree que ellos y su recién contratado equipo de ventas pueden obtener esta información y al mismo tiempo cerrar ventas y pedidos. Esto se produce porque gran parte de esos ejecutivos sin experiencia en startups *confunden la búsqueda de un modelo de negocio con la ejecución de un modelo conocido*. Una hoja de ruta de ventas es parte de la búsqueda de un modelo de negocio. Sólo después de que se construya se puede ejecutar. Las startups no pueden aprender y descubrir al tiempo que se ocupan de ejecutar. Como se puede observar al ver los escombros de las miles de startups que han fracasado, es de locos intentar ejecutar antes de tener una hoja de ruta para vender.

La construcción de una hoja de ruta para vender y la creación de una fuerza de ventas

Por la importancia de esta etapa de validación, la primera reacción de un consejero delegado es acelerar el proceso gastando más en adquisición de clientes o añadiendo vendedores. La realidad demuestra que eso no acelera la fase de validación. De hecho, a menudo la frena. En su lugar, es necesario construir una hoja de ruta para conseguir ventas repetitivas (poniendo a prueba

explícitamente el encaje producto/mercado). Una vez terminadas, *entonces* se puede construir una organización de ventas.

Desarrollar una hoja de ruta para vender es parte de la búsqueda de un modelo de negocio.

En un mercado existente, la validación de clientes simplemente confirmará si la lista de contactos del vicepresidente de ventas es relevante y si son correctos las métricas o indicadores de aceptación del producto que la empresa identificó en el descubrimiento de clientes. En mercados que se hayan vuelto a segmentar, clones o nuevos, ni siquiera una lista infinita de contactos (o triplicar el presupuesto de AdWords) podrá sustituir a un modelo de negocio y a una hoja de ruta para vender probados.

Para un ejecutivo de ventas o de desarrollo de negocio experimentado, esta interpretación sobre la validación del cliente es pura herejía. Todas las acciones que desde el desarrollo de clientes consideramos como errores son con las que los profesionales de ventas se han formado tradicionalmente. Parece contradictorio y desconcertante. Así que detengámonos para saber por qué las primeras ventas en una startup son tan diferentes de las ventas en una etapa más avanzada o de las de una gran empresa.

Los creadores del negocio deben liderar al equipo de validación de clientes

Los emprendedores que completan el descubrimiento de clientes a menudo se relajan equivocadamente y delegan las actividades de validación de clientes en los responsables de ventas, desarrollo de negocios, marketing o producción. Es una opción mala. Los mandos intermedios y los segundos de a bordo muy probablemente no son adecuados para validar clientes, ya que requiere una búsqueda creativa, realizar preguntas y una buena cintura para girar en nada de espacio (esto no es ejecutar un proceso repetitivo).

¿Por qué es necesario que los líderes sean los creadores del negocio? En primer lugar, los socios fundadores y sólo ellos tienen la última palabra si hubiera que pivotar. Y para ello tienen que oír hablar directamente a los clientes sobre los errores del producto o del modelo de negocio. No hay otra forma de generar el mismo efecto. Cualquier persona que no sea uno de los creadores del negocio cuando se entera de un fallo serio en un producto o en el plan de negocios se enfrenta a dos retos: no tiene la autoridad para ordenar pivotar, y tiene pocas veces el valor o la capacidad de comunicar los comentarios negativos de los clientes a los socios fundadores.

⇨ En los canales web/móvil, donde se produce mucha más información, los creadores del negocio siguen teniendo la última palabra sobre los pivotes, pero la empresa necesita gente que procese los datos, especialistas en test A/B, estadísticos y expertos en SEO/PPC, y por lo menos uno o dos expertos en venta online muy creativos (todos estos perfiles se pueden unir en la figura de un emprendedor y de dos o tres personas increíbles). Este equipo debería ser capaz de medir, evaluar, gestionar y mejorar el embudo de adquisición, o de «captación de clientes», descrito en el capítulo 3. Y al tiempo que «sale a la calle» digitalmente, el equipo de desarrollo de clientes también sale físicamente para validarlos cara a cara y para cerrar alianzas que generen tráfico o referencias.

La validación se desarrolla a diferentes velocidades según los diversos canales

Se tarda mucho más tiempo en preparar las visitas en un canal físico, por ejemplo, si los potenciales clientes son compañías de telefonía móvil de Asia y África que para obtener electrónicamente información sobre los clientes de un sitio web. Y se puede llegar a más clientes a través de los canales web/móvil que a los que se pueda llegar físicamente.

⇨ La validación de clientes de las startups web/móvil siempre se desarrolla más rápido, con muchas más iteraciones de lo que lo hace en los canales y con los productos físicos. ¿Por qué? Porque los bits se pueden cambiar sin problemas. Independientemente de la velocidad, los principios fundamentales de validación de clientes son idénticos para todos los canales.

Realizar las primeras ventas a los primeros evangelistas

La validación de clientes tendrá como objetivo transformar a los primeros evangelistas en los primeros clientes que hayan pagado (si no les puede vender a ellos, la cosa no mejorará con el tiempo). El perfil de los primeros evangelistas se describe en detalle en la página 111. Hay que revisarlo antes de continuar.

Limitar el gasto durante la validación de clientes

Un escenario de fracaso típico en las startups es *crecer demasiado pronto*, esto es, cuando hay más comerciales en la calle «quemando» efectivo de los que se necesita, mientras el modelo de negocio todavía está pendiente de confirmarse. O intentar costosas acciones de creación de demanda antes de confirmar quiénes son realmente los clientes. Con demasiada frecuencia se despide a esos vendedores y los programas de marketing se detienen cuando la startup tiene que pivotar después de intentar crecer demasiado pronto. La validación de clientes retrasa las contrataciones y las inversiones en ventas y marketing hasta que el paso esté casi terminado. Esta restricción es fundamental para el proceso, que reconoce que las startups se equivocarán y tendrán que iterar y cambiar frecuentemente. Esta restricción del gasto conservará suficiente efectivo en el banco para financiar varios pivotes en el camino hacia el éxito.

Priorizar lo que hay que validar

Priorizar los elementos del modelo de negocio que se van a confirmar es esencial al comienzo de la validación de clientes. Cada modelo de negocio de una startup tiene un trillón de partes móviles. Es imposible medir y confirmar todas esas variables en la fase de validación a menos que los fundadores quieran pasarse los siguientes cien años preparándose para ampliar o, peor aún, abandonar la empresa.

El lienzo del modelo de negocio se convierte ahora en una excelente guía. La mayoría de las startups se concentrarán en los cuatro elementos fundamentales: propuesta de valor, relaciones con los clientes, canales y el modelo de generación de ingresos. Esta secuencia funciona para muchas empresas, pero no para todas. Las que sirvan a mercados multilaterales deben determinar las prioridades en cada lado del mercado. Se debe pensar en las cinco cosas o menos que harán, o no, de este negocio un gran éxito.

¿Por qué los contables no deben liderar la startup?

Teniendo en cuenta todos los pasos del proceso a veces es difícil recordar que el desarrollo de clientes no es un grupo de discusión gigante. El objetivo no es reunir todos los comentarios de los clientes y decir qué características son mejores. Son los socios fundadores, que en el fondo son creadores, los que lideran las startups. El verdadero objetivo del desarrollo de clientes es confirmar su visión (eso sí, en un nuevo mercado, ¡no hay ningún dato de nada!). Cualquier gran emprendedor tendrá en cuenta todos los datos sobre los clientes, escuchará a su instinto y dirá: «Y por esta razón he decidido que no voy a tener en cuenta nada de todo esto.»

➭ Y por último: no hay que tener miedo de dejarse llevar si se tiene éxito

De vez en cuando, startups web/móvil con posibilidades de crecimiento rápido, con aceleradores virales o de efecto de red encuentran un negocio explosivo incluso aunque esta obra no haya supuesto que debería pasar. Esto ocurrió con Google, YouTube, Facebook y Twitter, por citar a unos pocos privilegiados. Si se tiene la suerte de pegarle a un nervio de los consumidores tan fuerte como hicieron ellos, es recomendable dejar de leer y agarrarse al cohete. Después de todo, ¡es lo que hacen los emprendedores! (y si se quiere se puede ojear el libro en alguna otra ocasión en el avión privado, en un yate, o en el velero).

La filosofía de validación de clientes, en resumen

El descubrimiento de clientes primero confirmó las hipótesis sobre el modelo de negocio de la empresa con un grupo relativamente pequeño de clientes a los que se preguntó sus opiniones, no para que realizaran pedidos. Pero el propio descubrimiento no confirmó ningún supuesto sobre quién compraría o si el negocio podría crecer.

La validación de clientes es la siguiente etapa que *determina si se puede confirmar un encaje producto/mercado con pedidos o con el uso*. Esto se consigue desarrollando el PMV, y los planes y materiales comerciales y de marketing de la empresa. Luego saca a los creadores del negocio a la calle (física o virtualmente, o ambas) para evaluar el PMV y todas las otras hipótesis principales del modelo de negocio, incluyendo las características del producto, precios, canales y el posicionamiento. ¿Cómo? ¡Consiguiendo pedidos (o descargas, inscripciones, o clics)!

Evaluar el PMV. ¿Cómo? Consiguiendo pedidos.

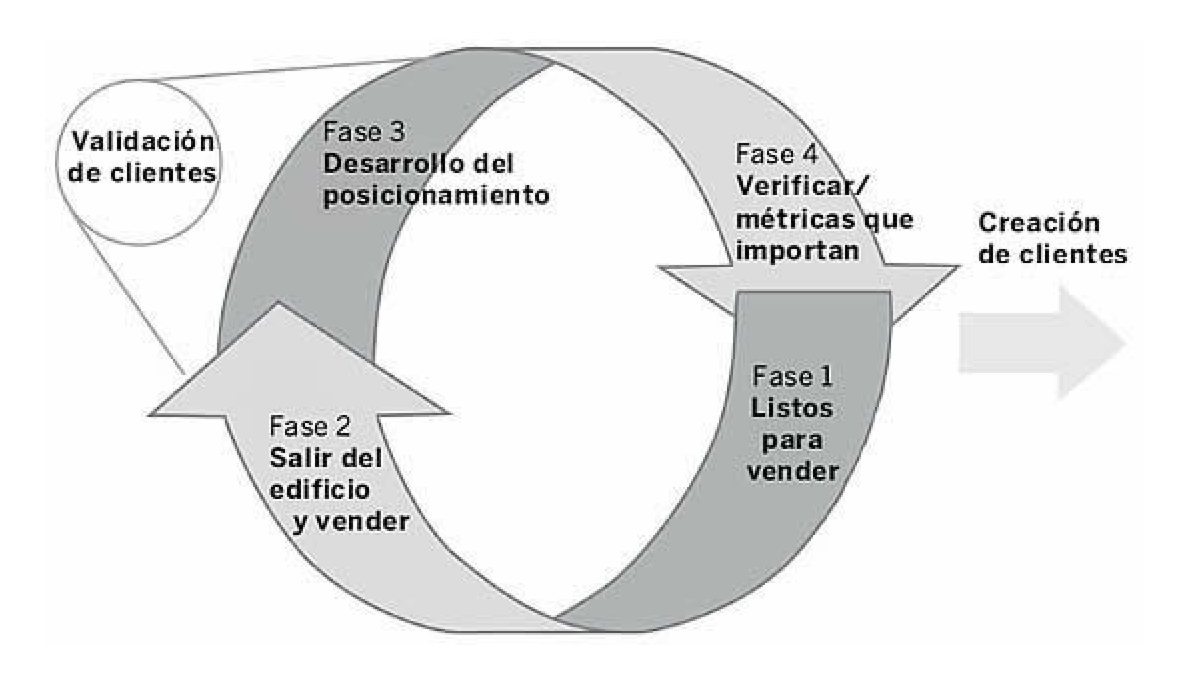
La validación de clientes se termina cuando la empresa tiene las respuestas a estas tres preguntas:

1. ¿Puede crecer el negocio? ¿Un dólar gastado en adquisición de clientes producirá más de un dólar de ingresos, visitas, descargas o clics?
2. ¿Existe una hoja de ruta para conseguir más y más ventas repetitivas? ¿Sabe la empresa a quién dirigirse o cómo captar clientes potenciales y qué contarles para generar ventas repetitivamente?

3. ¿El embudo de ventas es predecible? ¿Los mismos programas y tácticas de ventas generan un flujo adecuado y rentable de clientes a través del embudo?

Ahora comencemos.

Un vistazo al proceso de validación de clientes



Validación de clientes: vistazo del proceso *(figura 8.1).*

La validación de clientes tiene cuatro fases.

La fase 1 consta de seis acciones para «prepararse para vender»: posicionamiento del producto, generación de materiales comerciales/ marketing para las «pruebas de ventas», contratación de un responsable comercial, creación de un plan de canales de distribución, mejora de la hoja de ruta para vender y creación de un consejo de asesores. Estas acciones hacen que el equipo de una empresa en sus fases iniciales se prepare de la mejor forma para salir a la calle.

⇨ Las empresas de los canales web/móvil también tienen seis acciones para «prepararse para vender»: posicionamiento del producto, desarrollo de planes de captación/activación, construcción del PMV de alta fidelidad, construcción del conjunto de métricas, contratación de un «responsable de análisis» y creación de un consejo de asesores. Todas ellas ayudan a desarrollar programas *lean*, muy ajustados en costes, de adquisición o captación de clientes.

La fase 2 saca a los creadores del negocio a la calle para someter el producto a la prueba definitiva: ¿Confirmarán los clientes el modelo de negocio comprando el producto? Hay que intentar vender realmente un producto inacabado, con posibles fallos y sin una organización de ventas profesional. Conseguir opiniones es tan importante como conseguir pedidos. Las startups en el canal físico lo logran con folletos, presentaciones PowerPoint, materiales comerciales y, si es posible, con demostraciones o prototipos del producto. Decenas o, si se puede, cientos de reuniones permiten perfeccionar los planes de presentación del producto y de los canales, validar la hoja de ruta para vender, confirmar las predicciones del embudo de ventas y contrastar si el modelo de negocio es repetitivo, escalable y rentable realizando una prueba en el mundo real.

Las startups web/móvil se «ponen en marcha» y salen a la calle virtualmente para comprobar si sus planes y herramientas para captar clientes realmente atraen a alguien que se active o compre. ¿Alguien más allá de un puñado de personas se comporta como suponían las hipótesis? También se miden y optimizan las acciones de captación y activación.

Las startups en mercados multilaterales (físicos o web/móvil) tienen que salir a la calle para comprobar cada lado del mercado. Las empresas web/móvil primero confirman lo que sea con los usuarios y luego validan otro conjunto diferente de hipótesis (propuesta de valor, segmento, modelo de generación de ingresos, etc.) con los que «pagan», con las empresas o anunciantes que están dispuestos a pagar para llegar a las personas que utilizan el sitio de forma gratuita.

La fase 3 se alcanza cuando se han producido un par de pedidos y se tiene suficiente información sobre los clientes para desarrollar o perfeccionar el producto y el posicionamiento de la empresa. El posicionamiento se comprueba en reuniones con expertos y analistas del sector y cara a cara con todos los clientes, primeros y nuevos.

Las startups web/móvil perfeccionan las tácticas de sus programas de «captación». Luego posicionan inicialmente el producto y después reúnen y organizan los datos sobre el comportamiento de los clientes recogidos en la fase 2: las respuestas de los clientes a las acciones de «captación» y los indicadores que resumen su comportamiento inicial en el sitio. Recogen información sobre el PMV y sobre la eficacia de las herramientas de captación.

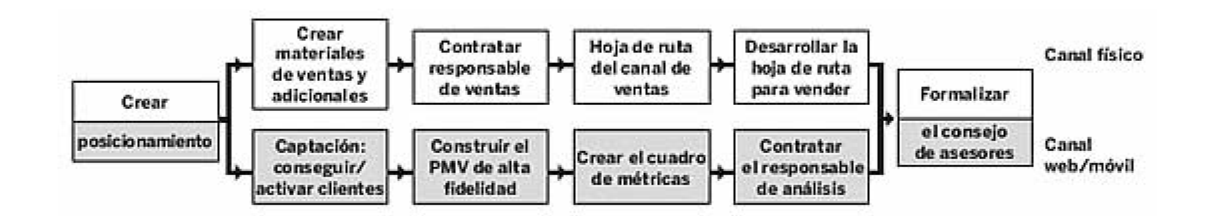
La fase 4 paraliza toda actividad durante el tiempo suficiente para llevar a cabo un análisis detallado para decidir si pivotar o continuar y para comprobar que, independientemente del canal, la validación de clientes ha terminado y la empresa sabe cómo crecer. Si es así, está lista para cosechar por igual beneficios para sus creadores e inversores. Pero primero hay un montón de preguntas difíciles y trabajo duro para comprobarlo todo.

En definitiva, la cuestión se resume en: «¿Éste es un negocio que merece la pena y al que se pueden dedicar varios años de trabajo agotador? ¿Va a generar ingresos, crecimiento y beneficios suficientes para conseguir los objetivos de los creadores y de los inversores? Y ¿el equipo ha aprendido lo suficiente como para conseguirlo?

Las probabilidades de no encontrar un modelo de negocio óptimo en el primer o segundo intento de validación son abrumadoras.

La validación de clientes ha terminado cuando es evidente que hay pedidos, usuarios o clics reales (no encuestas o palabras). La validación de clientes confirma que los clientes aceptan el PMV, prueba que los clientes existen, indica cómo llegar a ellos de forma predecible, y crea un plan de crecimiento que permite implicar y vender a muchos clientes más. Habitualmente se le llama el «momento de la epifanía».

La hoja de ruta hacia ese momento comienza en la página 355.


Crear
posicionamiento
Crear materiales de ventas y adicionales
Contratar responsable de ventas
Hoja de ruta del canal de ventas
Desarrollar la hoja de ruta para vender
Captación: conseguir/ activar clientes
Construir el PMV de alta fidelidad
Crear el cuadro de métricas
Contratar el responsable de análisis
Formalizar
el consejo de asesores
Canal físico
Canal web/móvil

Capítulo 9

Validación de clientes, fase 1: «Prepararse para vender»

La fase 1 de validación de clientes deja listas las herramientas que permitirán poner a prueba la capacidad de la empresa para conseguir clientes. En esta fase, se configura el posicionamiento del producto, que servirá de guía para escribir el contenido y los materiales online de marketing necesarios para vender. Y para las empresas del canal físico, en esta fase además se darán otros pasos que incluyen el desarrollo de materiales adicionales, planes de ventas para el canal y una hoja de ruta para vender. A veces, en esta fase también se contrata a un «responsable de ventas». Y se completa el consejo asesor.

Las startups que utilizan los canales web/móvil desarrollan en esta fase sus planes y herramientas para la captación y activación de clientes, así como un cuadro de mando o conjunto de indicadores para el seguimiento de los resultados. También crean un PMV de alta fidelidad para confirmar que las acciones de captación sean válidas.

Los pasos de esta primera fase son muy diferentes para cada tipo de canal, por lo que se tratarán por separado como se indica en la figura 9.1.

Cuando se hayan dado todos estos pasos será hora de salir a la calle y empezar a vender, en la Fase 2. Éstos son los pasos que hay que dar en cada tipo de canal antes para poder estar listo para salir a vender.

Canal físico	Canal web/móvil
Posicionamiento del producto	
Desarrollar materiales comerciales y complementarios	Captación: planes/herramientas de adquisición/activación
Contratar un responsable de ventas	Construir el PMV de alta fidelidad
Desarrollar el plan de acción del canal	Definir el conjunto de métricas
Perfeccionar la hoja de ruta para vender	Contratar un responsable de análisis
Completar el consejo de asesores	

Fase 1: Prepararse para vender *(figura 9.1).*

Prepararse para vender: Construir el mensaje de posicionamiento



Desde la perspectiva de los clientes, ¿para qué sirve la empresa?, ¿qué hace el producto?, y ¿por qué les importa a ellos? Probablemente, los creadores del negocio tenían una idea cuando lo crearon, pero ahora ya poseen alguna experiencia después de relacionarse con los clientes. Es hora de revisar la visión, características e información competitiva del producto bajo la luz de lo aprendido en el descubrimiento de clientes.

¿Se puede concretar todo lo aprendido en un mensaje único, claro y convincente que explique por qué la empresa es diferente y merece la pena comprar (o gastar el tiempo con) el producto? Ése es el objetivo de una propuesta única de venta (PUV). Una propuesta única de venta se apoya en la unión entre la empresa y sus clientes, concentra los programas de marketing y se convierte en el pilar de la construcción de la compañía. Y en relación con este paso, resume la historia de la empresa a una «conversación de ascensor» *(elevator pitch)* lo suficientemente potente como para elevar el ritmo cardíaco de un cliente. Va a aparecer en distintos sitios, carteles, *banners* y tarjetas de visita a partir de ahora, y permitirá dar más fuerza a las acciones comerciales y de marketing. No hay que preocuparse porque sea perfecto, ya que cambiará con las opiniones de los clientes, los analistas y los inversores. Por ahora, se trata de tener la primera mejor versión.

Y aunque crear un mensaje de posicionamiento parece sencillo, la realidad demuestra que puede ser un reto. Se necesita un gran trabajo para llegar a una declaración concisa que sea a la vez comprensible y convincente. Es mucho más fácil escribir (o pensar) de más que resumir (ser breve). Hay que comenzar por revisar lo que los clientes dijeron que era importante durante el descubrimiento de clientes. ¿Cuáles eran sus problemas principales? ¿Había alguna frase que aparecía una y otra vez para describir el problema o la solución? ¿En dónde influye más el producto a la mayoría de los clientes? ¿Es relevante el impacto del producto? ¿Qué ofrece el nuevo producto que los de la competencia no pueden o no quieren ofrecer? ¿Qué hace mejor que el resto? Es necesario pensar en cosas sencillas y breves constantemente. Ésta puede ser una buena oportunidad para invertir en recursos creativos externos.

En las startups tecnológicas, uno de los mayores retos para los ingenieros es darse cuenta de la necesidad de un mensaje simple que atrape los corazones y los bolsillos de los clientes, no sus cabezas y sus calculadoras. No se trata de describir las características del producto. Hay que buscar una frase sencilla que condense toda la propuesta de valor en unas palabras precisas, que suenen bien y que lo digan todo: «Piensa diferente», de Apple; «No salga de casa sin ella», de American Express; *«Just Do It»*, de Nike; «Nos esforzamos más», de Avis; *«Earth's First Soft Drink»*, de Perrier (en Estados Unidos); y *«The Ultimate Driving Machine»*, de BMW (en Estados Unidos).

Los ejercicios de las figuras 9.2 y 9.3 desarrollados por Geoffrey Moore *(Crossing the Chasm)* al principio de su carrera profesional como consultor de marketing pueden ayudar a identificar los elementos necesarios:

MODELO PARA DESARROLLAR UN MENSAJE DE POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO
• **Para** [usuario final objetivo].
• **Que quiere/necesita** [razón de peso para comprar].
• **El** [nombre del producto] **es un** [tipo de producto].
• **Que proporciona** [ventaja principal].
• **A diferencia de** [competidor principal].
• **El** [nombre del producto] [diferencia principal].

Mensaje de posicionamiento del producto *(figura 9.2).*

Un ejemplo de cómo una aplicación móvil de registro de gastos, Mobiledough, podría haber creado un mensaje de posicionamiento del producto:

EJEMPLO DE MENSAJE DE POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO
• Mobiledough es **PARA** directivos que no disponen de mucho tiempo y que viajan mucho.
• **QUE QUIEREN/NECESITAN** registrar sus gastos detalladamente en el menor tiempo posible.
• Y Mobiledough **ES UNA** herramienta fácil de utilizar para registrar e informar de los gastos.
• **QUE PROPORCIONA** un informe detallado de gastos semanal en menos de diez minutos.
• A **DIFERENCIA** de otros paquetes de registro de gastos, Mobiledough escanea, clasifica y totaliza los recibos, y produce después un borrador de informe casi final hasta en once formatos habituales.

Ejemplo de mensaje de posicionamiento de producto *(figura 9.3).*

¿Cuál podría ser el eslogan (mensaje) de Mobiledough? Algunos candidatos:

- «Sus gastos desde cualquier sitio. Rápido, preciso, online.»
- «Siga a sus gastos mientras usted sigue a sus clientes.»
- «Mobiledough. Sólo suma, al instante, online.»

Se puede utilizar el esquema de Geoffrey Moore o uno parecido para diseñar mensajes y declaraciones de posicionamiento con el equipo de desarrollo de clientes. Otra posibilidad puede ser organizar un concurso o una sesión creativa en la que participe toda la empresa. Para ver si el mensaje de posicionamiento es emocionalmente convincente, se puede intentar lo siguiente:

- ¿La frecuencia cardiaca de los clientes sube después de escucharlo?

- ¿Se inclinan hacia adelante para oír mejor? ¿O devuelven una mirada en blanco?
- ¿Es comprensible en el lenguaje de los usuarios o tan sólo suena maravillosa en su cabeza?
- Para productos B2B, ¿el posicionamiento supone un coste o una ventaja competitiva para el producto?
- Para productos de consumo, ¿ahorra tiempo o dinero, proporciona diversión o amor, glamur o estatus?

Por último, ¿el posicionamiento pasa la prueba de la verdad? Afirmaciones como «perderá 15 kilos en una semana», o «aumentará las ventas un 200 por cien», o «se enamorará esta noche» afectan a la credibilidad y probablemente tampoco serán legales. Por otra parte, el mensaje no es el único que debe pasar esta prueba. ¿La empresa es un proveedor que genera confianza vendiendo el producto? Si se vende a clientes corporativos, existen otros obstáculos que hay que valorar. ¿Las posibilidades de la empresa le permitirán cumplir con el mensaje?

Una última cuestión que hay que tener en cuenta es la pregunta que hacemos constantemente sobre el tipo de mercado en el que opera la startup (ver página 89 para más detalles). Si se ofrece un producto en un mercado ya existente, la propuesta única de venta será sobre un rendimiento mejor, más rápido o mayor. Vendrá limitada por lo aprendido en innumerables entrevistas a los clientes y sus comentarios sobre la competencia.

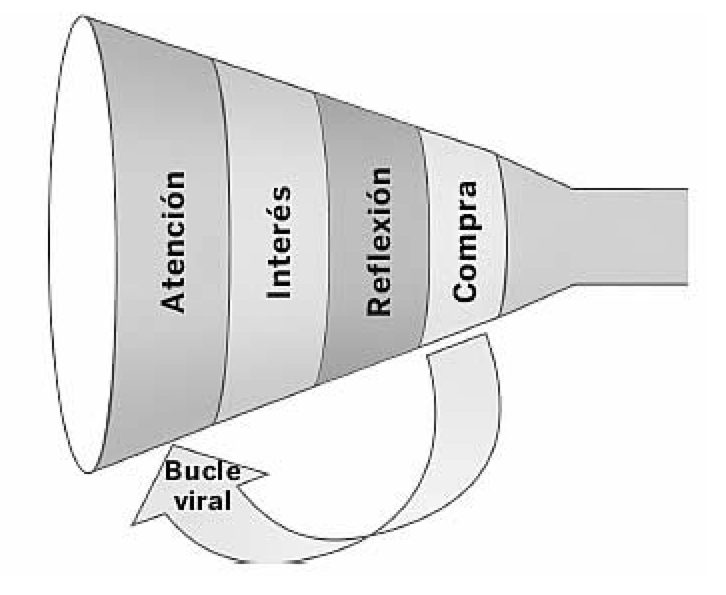
Si se está creando un nuevo mercado o tratando de replantear uno ya existente, es probable que la propuesta única de venta hable de transformación. Este tipo de propuestas de venta describe cómo la solución será capaz de crear un nuevo nivel o clase de actividad, por ejemplo, permitiendo hacer algo que la gente no podía hacer antes.

Prepararse para vender: Materiales comerciales y de marketing (físico)



La captación de clientes en el canal físico se desarrolla en un proceso de cuatro etapas: atención, interés, reflexión y compra. Para facilitar el proceso de venta se debe utilizar la propuesta única de venta que se creó en el paso anterior y producir a partir de ella los materiales comerciales y de marketing (listas de características, presentaciones, sitio web, etc.), a los que nos referiremos como «marketing complementario o adicional». El equipo de ventas entregará o presentará estos complementos a los clientes potenciales y a través del sitio web para comunicar las razones por las que los clientes deben comprar.

El embudo de «Captación de clientes»



El embudo de «captación de clientes» en los canales físicos *(figura 9.4).*

En el canal físico, el objetivo que se persigue con el material de marketing no es cerrar la venta, sino atraer clientes potenciales al embudo de ventas, en el que las ubicaciones físicas, los vendedores, y los materiales comerciales de apoyo son los encargados de concretar una transacción.

El material debe dar la información suficiente para generar curiosidad entre la gente y provocar una interacción con los comerciales (pero no tanta información como para que puedan decidir no comprar sin antes haberse relacionado con el canal). Los ayudantes de carne y hueso necesitan una variedad de herramientas para cerrar una venta y en este paso se planificará y creará una primera versión del conjunto de esas herramientas que ayudan a cerrar ventas.

Esta sección describe herramientas para vender online y físicas y cómo adecuarlas según el tipo de clientes.

Mucha de la información sobre los materiales (características del producto, ventajas, especificaciones) se encuentra en las hipótesis desarrolladas y perfeccionadas durante el descubrimiento de clientes. No hay que gastar el dinero en diseños llamativos o en grandes tiradas, pero hay que producir materiales claros y profesionales sabiendo que van a cambiar según los comentarios de los clientes.

	Canales físicos	Canales Web/Móvil
CAPTAR clientes (creación de demanda)	*Estrategia:* sensibilización, interés, reflexión, compra Tácticas: publicidad gratuita (RRPP, blogs, folletos, comparativas), publicidad de pago (anuncios, promociones), herramientas online	*Estrategia:* adquisición, activación *Tácticas:* sitios web, app stores, búsquedas (SEM/SEO), correo electrónico, blogs, viral, redes sociales, comparativas, RRPP, períodos de prueba, páginas de destino/inicio
RETENER clientes	*Estrategia:* Interactuar, Fidelizar *Tácticas:* programas fidelización, actualizaciones de producto, encuestas a clientes, llamadas de seguimiento	*Estrategia:* interactuar, fidelizar *Tácticas:* personalización, grupos de usuarios, blogs, ayuda online, consejos/boletines sobre el producto, contacto personal, afiliados
AMPLIAR ingresos de clientes	*Estrategia:* ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* venta dirigida *(upsell)*/cruzada/complementos, referencias, individualización *(unbundling)* si se puede	*Estrategia:* Ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* mejoras *(upgrades)*, concursos, automatización pedidos, referencias, venta dirigida *(upsell)*/cruzada, viral

Herramientas para «captar clientes» a través de canales físicos *(tabla 9.1).*

Complementos y materiales para vender en el canal físico

Una vez que llegan al canal físico, ya sea a través de la web, Twitter o de un tradicional anuncio en el periódico, los clientes antes o después se ven las caras con un vendedor. Y cuando lo hacen a menudo se necesitan materiales y herramientas de ventas. En lugar de escribir especificaciones y presentaciones de productos de cualquier manera es necesario desarrollar un «plan complementario» con todos los elementos necesarios en cada etapa del proceso de ventas (ver el ejemplo de la tabla 9.2). Una lista mínima de complementos en casi cualquier empresa debería incluir los siguientes elementos:

- Sitio web (ver página 368).
- Presentación comercial en PowerPoint.
- Demos, prototipos y vídeos.
- Hoja de características.
- Listas de precios, contratos y sistema de facturación.

No hay que olvidar los elementos más normales: documentación explicativa *(white papers)*, recortes de prensa sobre la empresa, testimonios de clientes, membretes, carpetas de presentación y ¡tarjetas de visita!

Presentaciones comerciales

Las presentaciones comerciales o de ventas deben ofrecer una versión actualizada e integrada de las presentaciones sobre el problema, la solución y el producto que se crearon durante el descubrimiento de clientes, modificadas según el nuevo posicionamiento. El público al que se dirigen esas presentaciones durante la validación de clientes son los primeros evangelistas, no el gran público. Deben describir brevemente *el problema*, las posibles *soluciones existentes* y la *nueva propuesta de solución*, y luego los detalles sobre el producto. La presentación no debe durar más de treinta minutos. Durante el descubrimiento de clientes es posible que se necesiten diferentes presentaciones, en función del tipo de personas que tenían alguna relevancia en las decisiones de compra dentro de una empresa o según los diferentes tipos de consumidores. ¿Se hicieron presentaciones diferentes para los altos directivos y para los empleados de nivel inferior? ¿Y para los técnicos? ¿Y para otras empresas de otros sectores? En el caso de productos de consumo, ¿la presentación era diferente según características demográficas? ¿Por nivel de ingresos? ¿Según la ubicación geográfica?

Una inversión que merece la pena realizar en estos momentos del desarrollo de clientes es la de contratar ayuda profesional para desarrollar una plantilla de PowerPoint. Da a la empresa un aspecto profesional y sólido aunque la oficina siga estando en un garaje o un sótano.

Demos/prototipos/vídeos

La mayoría de la gente a la que se está tratando de vender algo no tiene la capacidad para visualizar productos que no existen. De ahí que no todos sean creadores de negocios. Para muchas personas, la mayoría de las ideas de productos son demasiado difíciles de entender sin algún tipo de prueba o prototipo. Siempre que sea posible, es necesario preparar una especie de prototipo, que funcione o no, que ilustre qué hace el producto y sus principales argumentos de venta. Como mínimo hay que tener una presentación con diapositivas, aunque no tenga funcionalidad, o un breve vídeo. Idealmente, la presentación mostraría cómo se resolvía anteriormente el problema y cómo se solucionará a partir de ahora. Se puede utilizar cartón o poliestireno, o pueden ser unos cuantos dibujos sencillos, pero se debe «dar vida al producto» siempre que sea posible. Los equipos de desarrollo de productos en las startups con productos físicos a veces confunden una demo con un producto que funcione. Y no es así.

Estas demos son las que «encienden la bombilla» encima de las cabezas de muchos primeros evangelistas y despiertan su pasión por el producto.

Hojas de características

Es fácil confundir las hojas de características del producto, que detallan las características y ventajas del producto, con las hojas de características de la solución, que detallan los problemas de los clientes y unas soluciones de alto nivel. Unas u otras se necesitarán en función del tipo de mercado. En un mercado ya existente, la atención se centra en el producto y por qué éste es el mejor. En este caso, las hojas de características del producto son la mejor alternativa. Sin embargo, si va a crear un nuevo mercado, o a clonar uno, serán más apropiadas las hojas de características de una solución. Si

se quiere volver a segmentar un mercado, serán esenciales los dos tipos de hojas.

Listas de precios, contratos y sistema de facturación

Si todo va bien, alguien ya habrá preguntado: «¿Cuánto cuesta?» Hay que preparar listas de precios, formularios de pedido y contratos. Estos documentos hacen que una startup pequeña parezca real. También obligan a codificar los supuestos sobre precios, configuraciones y entrega del producto, descuentos y condiciones de venta. Los productos de consumo requieren formas particulares para realizar los pedidos y habitualmente implican el procesamiento de pagos con tarjetas de crédito, herramientas de e-commerce, etc.

Hay que diseñar los materiales complementarios según el público

En la validación, las startups que venden B2B tienen dos públicos diferentes para los materiales complementarios: los primeros evangelistas y los guardianes tecnológicos, y cada tipo requiere diferentes mensajes y materiales (ver figura 9.2). Los primeros evangelistas compran la visión y luego el producto. Por lo tanto, es necesario que los materiales sean lo suficientemente claros y detallados en relación con la visión y las ventajas, para ayudar a los primeros evangelistas a vender la idea ellos mismos, cuando termine la presentación, a sus empresas o a sus amigos o familiares.

La mayoría de las situaciones de venta B2B requieren una visión técnica con un detalle evidentemente más profundo de la información para otros actores del ciclo de ventas. Se pueden tratar estos temas específicos en documentos de trabajo *(white papers)* que pueden describir esas áreas de interés o de preocupación. Hay que desarrollarlos cuando sean necesarios, no antes. Los clientes dirán lo que necesitan. En momentos económicos ajustados, los clientes corporativos pueden necesitar algún documento que detalle el rendimiento de la inversión (ROI). Es la manera elegante que tiene un cliente de decir: «Muéstrame cómo justifico financieramente esta compra. ¿Me ahorraré dinero a largo plazo?» Gran parte del trabajo necesario para desarrollar este documento se hizo como parte del proceso de descubrimiento de clientes. Los campeones entre los primeros evangelistas habitualmente se lanzan a vender el producto a otras personas de su empresa (a menudo sin nadie de la startup presente) antes de que alguien se haya comprometido a firmar el cheque. Con los consumidores, el problema es el mismo: se pueden imaginar a los niños tratando de determinar el ROI de un iPad («no voy a tener que llevar el DVD en el coche, y prometo leer más libros si me lo compras»).

Por otro lado, las startups que venden B2C suelen concentrarse en desarrollar materiales complementarios para el canal de venta: banderas para los lineales, packaging para el canal minorista, cupones y anuncios tipo faldones. El plan de complementos identifica los objetivos para cada tipo, a quién se dirige y el momento de uso.

Es necesario probar todos los materiales complementarios porque lo que se escribe dentro de los confines de una oficina a menudo tiene poca relevancia en la calle. Se pueden hacer test A/B de los complementos virtuales, tipo páginas de destino *«landing pages»*, carritos de compra y contenido

sobre características/ventajas del producto, tan ampliamente como sea posible (más información en la siguiente sección). Los consumidores y los compradores corporativos no tienen obligación de memorizar el lenguaje de la empresa o entender «las bromas». Hay que tener el plan de materiales complementarios a mano, y actualizarlo añadiendo lo necesario a lo largo del camino.

	Atención	Interés	Reflexión	Compra
Primeros evangelistas	Sitio web corporativo Folleto Hoja de características de la solución Blogueros influyentes Sitios web técnicos Campañas de correo directo	Presentación comercial general Documento sobre el tema del negocio Dossier de prensa sobre el producto Folleto del producto Herramientas de marketing viral/ correo electrónico Hojas de características del producto	Adecuar la presentación según el cliente Informe de analista sobre problema de negocio Presentación ROI Correo electrónico de seguimiento Formulario para solicitar ofertas	Contactos Lista de precios Agradecimientos
Guardianes tecnológicos	Blogueros influyentes Sitios web técnicos	Presentación técnica Documentos técnicos Informe del analista sobre el problema técnico	Presentación técnica sobre temas específicos del cliente Documentos técnicos Hojas de características técnicas generales con diagramas de la arquitectura	Agradecimientos

Ejemplo de un plan de materiales complementarios de un negocio de venta directa B2B *(tabla 9.2).*

Herramientas online para empresas que utilizan el canal físico

Incluso aunque la estrategia de canal principal de la empresa sea la distribución física, los clientes hoy buscan los productos online, por lo que será necesaria una serie de herramientas virtuales

básicas para captar la atención, para que soliciten una prueba y para proporcionar información sobre los productos desde la web. Estas herramientas casi siempre incluyen un sitio web, algún programa de marketing viral para encontrar clientes y folletos digitales y otros materiales de venta similares. Además, las redes sociales se han convertido en fuentes de multitud de clientes, incluso para los bienes físicos más mundanos, y cada día aparecen un montón de nuevas ideas de productos en Twitter.

Incluso los productos más complejos «de la vieja escuela» […] se anuncian a través de multitud de sitios web y de enormes programas de marketing online.

Incluso los productos «de la vieja escuela» más complejos como los equipos y los materiales de construcción se anuncian a través de multitud de sitios web y de enormes programas de marketing online. La consecuencia es que las empresas que utilizan el canal físico deben explorar y desarrollar planes de captación de clientes y de marketing online, incluso aunque sus bombas, compresores y grava sólo se vendan en el mostrador de un almacén rústico. Con almacén o sin él, el comprador de hoy normalmente busca los productos online.

El marketing moderno trata tanto de «tirar» *(pull)* de los clientes hacia un producto como de «empujar» *(push)* un servicio hacia ellos. Por ejemplo, un correo electrónico en una bandeja de entrada o un comercial en un despacho están para empujar un producto hacia el cliente. Unas muestras en un mostrador de Costco o los buscadores invitan, o tiran, del cliente hacia el producto, animándole a explorar voluntariamente algo que despertó su interés. La campañas y herramientas de marketing más potentes se deben combinar para equilibrar las acciones «tirar y empujar» de marketing.

Éstas son algunas pautas que hay que tener en cuenta en la preparación de esos materiales.

Sitios web

En esta etapa, los sitios web de las empresas que usan el canal físico deben proporcionar información clara sobre la visión de empresa y del problema por cuya solución se fundó. El trabajo en este paso consiste en conocer cuál es la cantidad de información sobre el producto que el cliente debe obtener para que compre. Como mínimo, la página web debe despertar el interés y provocar la reflexión sobre el producto o sobre la empresa y dirigir a los compradores eventuales al canal físico de ventas (para productos de bajo coste, el propio sitio web podría incluso cerrar la venta). Por otro lado, el sitio no debe ofrecer a los clientes razones para no comprar (no debe mostrar detalles sobre precios, requisitos de instalación, etc.). Sí debería animar a los clientes eventuales a relacionarse con la empresa. Es necesario emplear el sitio para recoger toda la información que pueda proporcionar el cliente eventual (es importante recordar que la tasa de respuesta cae en proporción directa al número de «campos obligatorios» en un formulario de inscripción).

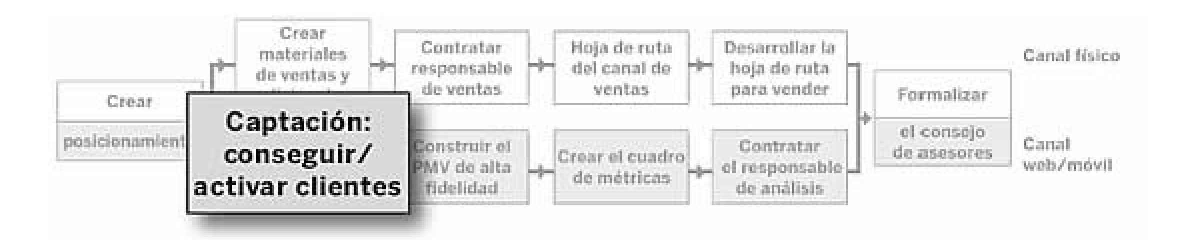
Herramientas de marketing social

Muchas compañías que venden productos físicos exclusivamente a través de un canal físico utilizan páginas de Facebook, Twitter y otras herramientas de marketing social para difundir su mensaje y captar a los clientes. También utilizan estas herramientas virtuales para invitar a sus clientes actuales y potenciales a recomendar los productos a sus compañeros y amigos. Poner esas herramientas en funcionamiento y utilizarlas ambiciosamente es una forma relativamente barata de acelerar el proceso de captación (los detalles sobre estas herramientas se encuentran en el capítulo 3, página 189, y más adelante, a partir de la página 379, en este mismo capítulo).

Correos electrónicos y herramientas de email marketing

Los correos electrónicos son una herramienta importante para comunicarse online con los clientes reales y los potenciales porque normalmente se pueden delimitar e individualizar en función de lo que se sabe de ellos. Cuando se crean cuidadosamente para proporcionar información útil más allá del puro discurso de ventas, pueden hacerse notar en las bandejas de entrada más caóticas incluso de los posibles clientes más exigentes. Hay que crear mensajes y campañas de correo electrónico que reflejen lo que se sabe sobre el individuo y diseñar campañas de múltiples correos electrónicos si se busca un resultado óptimo. También hay que crear versiones digitales de folletos, documentos y de otros materiales comerciales para que acompañen a los correos (más información sobre las campañas de correos electrónicos en la sección sobre relaciones con clientes del capítulo 4).

Prepararse para vender: Plan de adquisición/ activación de clientes (web/móvil)



⇨ Durante el descubrimiento de clientes se desarrolló un plan aproximado para adquirir y activar clientes (ver el capítulo 3, página 202). Ahora hay que mejorar esos planes y desarrollar los programas y herramientas de adquisición y activación. Como recordatorio:

- *La adquisición* permite que los clientes eventuales conozcan, experimenten o visiten por primera vez el producto, el sitio web o la aplicación. Éste es el extremo más ancho del embudo de ventas de la empresa y la primera relación del cliente con la empresa.
- *La activación* consigue que los recién adquiridos clientes se inscriban, participen o compren, o como mínimo que se identifiquen y se muevan a través del embudo de «captación».

Es oportuno recordar que las acciones de «captación» en los canales web/ móvil son muy diferentes: hay que atraer a los clientes al sitio web, a la aplicación, o al producto, ¡o ni siquiera sabrán que la empresa existe! Ver la página 208, que de forma resumida, indica: Es importante averiguar dónde miran los clientes cuando buscan una solución; es necesario

hacerse visible y atractivo en tantos de esos lugares como sea posible; y «ganarse» su visita al producto con información útil y válida, no con buenos argumentos de venta.

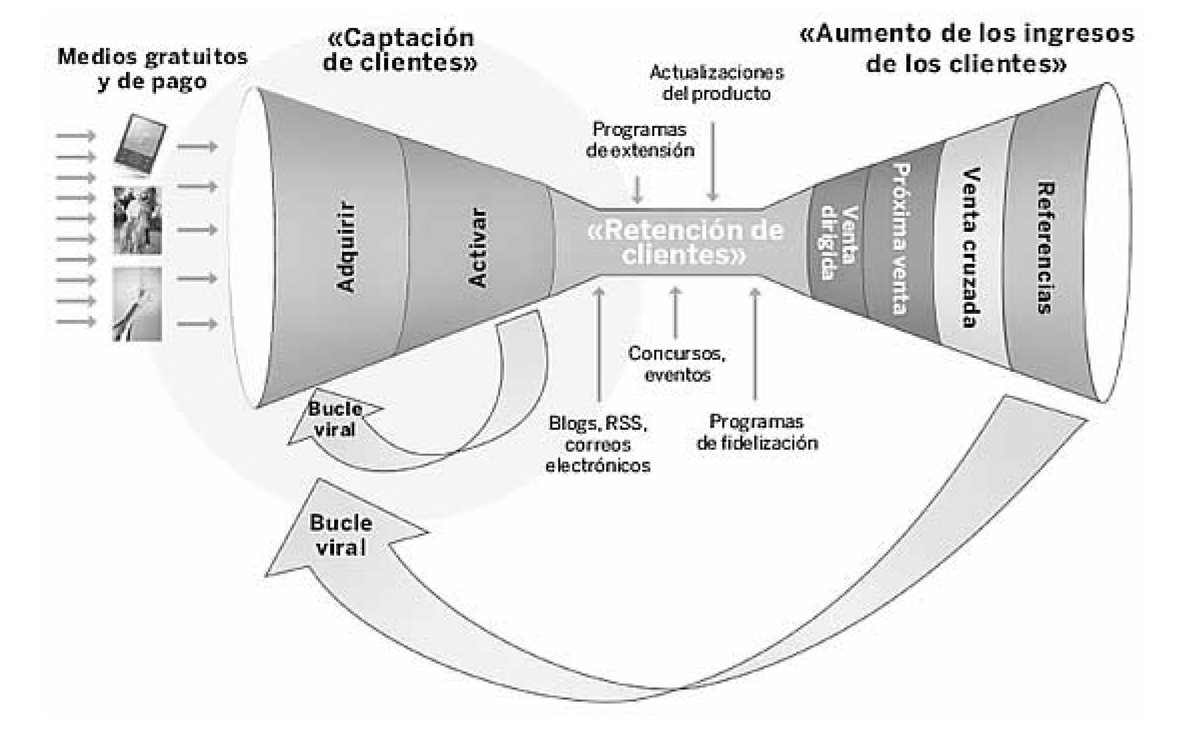
UTILIZAR CON PRECAUCIÓN: Recuerde que aquí se ofrece un vistazo general. No hay forma de poner en práctica todo esto, ni siquiera procesarlo en una sola sesión. Es un plan. Su aplicación vendrá después.

	Canales físicos	Canales Web/Móvil
CAPTAR clientes (creación de demanda)	Estrategia: sensibilización, interés, reflexión, compra Tácticas: publicidad gratuita (RRPP, blogs, folletos, comparativas), publicidad de pago (anuncios, promociones), herramientas online	*Estrategia:* adquisición, activación *Tácticas:* sitios web, app stores, búsquedas (SEM/SEO), correo electrónico, blogs, viral, redes sociales, comparativas, RRPP, períodos de prueba, páginas de destino/inicio
RETENER clientes	*Estrategia:* Interactuar, Fidelizar *Tácticas:* programas fidelización, actualizaciones de producto, encuestas a clientes, llamadas de seguimiento	*Estrategia:* interactuar, fidelizar *Tácticas:* personalización, grupos de usuarios, blogs, ayuda online, consejos/boletines sobre el producto, contacto personal, afiliados
AMPLIAR ingresos de clientes	*Estrategia:* ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* venta dirigida *(upsell)*/cruzada/complementos, referencias, individualización *(unbundling)* si se puede	*Estrategia:* Ingresos nuevos, referencias *Tácticas:* mejoras *(upgrades)*, concursos, automatización pedidos, referencias, venta dirigida *(upsell)*/cruzada, viral

Herramientas de «captación de clientes» en los canales web/móvil *(tabla 9.3).*

El plan y las herramientas de «adquisición»

El plan de adquisición es breve, va al grano y es táctico. El plan ayuda a encontrar herramientas que previsiblemente permitan llevar a un gran número de clientes «buenos» (que participen o gasten mucho en el sitio o en la aplicación) a la parte más ancha del embudo (la de la izquierda) con el mínimo coste por cliente.



El embudo de «captación de clientes» en los canales web/móvil *(figura 9.5).*

AVISO: No hay posibilidad de leer, procesar y poner en marcha a la vez todo lo que se indica en esta sección. Es mucha información. Se puede ojear primero y, a continuación, volver a leer cada sección. Después se puede pensar cuáles son las medidas que tomar en la startup.

El plan de adquisición (ver el ejemplo de la página 375) debe limitarse a una sola página. Detalla las primeras pruebas de adquisición de clientes e incluye:

- *Quién*: quién es responsable de llevar a cabo el programa y quién aportará soporte o experiencia.
- *Qué*: detalle de la táctica y sus partes (ver la lista de herramientas más abajo).
- *Presupuesto*: estimación de los gastos del primer conjunto de pruebas.
- *Tiempos*: descripción de los pasos necesarios hasta el lanzamiento (el ejemplo de la figura 9.6 utiliza un ciclo de cuatro semanas).
- *Por qué*: objetivos de adquisición específicos y medibles de cada parte del plan.
- *Multilateral o no*: ¿hay sólo usuarios, o usuarios y pagadores?

El plan y las tácticas de adquisición cambiarán varias veces porque en la validación de clientes son sólo un conjunto de experimentos.

El plan y las tácticas de adquisición cambiarán varias veces […] son sólo un conjunto de experimentos.

En un canal físico para productos de consumo físico, como el de Walmart, los integrantes del canal rara vez saben qué consumidores ven, tocan, o compran un producto cualquiera. Pero en los canales web/móvil, todos los aspectos del comportamiento del consumidor se pueden medir, analizar y, a menudo, optimizar para mejorar el rendimiento del negocio.

Es importante asegurarse de que el producto facilita el seguimiento de cada acción (o inacción) de los consumidores. Si no se incorporan al principio las herramientas para realizar ese seguimiento, la optimización de las actividades de adquisición será más difícil, y a veces imposible.

Un ejemplo de hoja de cálculo para la adquisición

En la figura 9.6 se muestra un ejemplo de una parte de un plan de adquisición de una startup web con un presupuesto pequeño. El plan se basa en unos pocos supuestos principales:

Quién: se necesitan dos empleados, uno a tiempo completo y uno a tiempo parcial.

Qué: las tácticas elegidas por el equipo parecen adecuadas para maximizar potenciales *(leads)* y ventas (ver en la siguiente sección una lista de herramientas).

Presupuesto: la startup tiene alrededor de 25.000 dólares para invertir aquí.

Tiempos: el equipo se da cuatro semanas para preparar todo para el lanzamiento de la validación.

Por qué: el objetivo es conseguir que entre 30.000 y 35.000 clientes se descarguen una prueba gratuita y que un 15 por ciento de ellos se conviertan en clientes que compran. Si fuera así, se lograría un coste de adquisición de clientes de alrededor de cinco dólares, como indica la hipótesis sobre el modelo de generación de ingresos del plan.

Multilateral o no: ¿el producto tiene tanto usuarios como pagadores? Si es así, un mercado multilateral necesita un plan separado para cada «lado». Se puede captar a los usuarios de una manera, pero llegar y vender a los anunciantes exigirá una fórmula totalmente diferente (el ejemplo presenta un mercado unilateral).

Indicaciones para preparar el plan de adquisición

Seleccionar a quiénes captar (es decir, a qué clientes), qué tácticas de promoción utilizar, qué decir y cómo decirlo (el contenido y el formato) debería ser fácil porque ya se hizo la mayor parte del análisis y la planificación en descubrimiento de clientes. Este plan debe comenzar haciendo referencia a tres hipótesis que se pensaron y documentaron cuando se crearon y probaron las del lienzo del modelo de negocio original:

- *Los segmentos de clientes*: clientes a los que hay que llegar (lo que orienta los correos electrónicos, las acciones de marketing, publicidad y comunicación).

Herramienta	Quién	Qué	Elemento	Coste	Semana 4	Semana 3	Semana 2	Semana 1	Lanzamiento
Campaña relámpago de correo electrónico	Joe	Listas amigos/gente que compró	3 invitaciones por correo electrónico a cada uno	2.000	Comprar 3-4 listas de prueba; plataforma de envío de correo electrónico	Definir correos electrónicos, ofertas y encabezados	Terminar creatividad, listas (x6)	Preparación, probar sistema de envíos masivos	Lanzamiento
***Banners* para PYME**	Sue	Oferta prueba gratuita	CPA, banners, correo electrónico	5.000	Identificar sitios, conseguir precios, nuevas ideas	Empezar creatividad, negociar precios	Anuncios finales, tamaños IAB	Test A/B, tamaño pedidos	Lanzamiento
Campaña emailing CPA	Sue	Oferta prueba gratuita	5 $ por *mailer*	5.000	Hablar con los que envían correo electrónico (*mailers*), empezar creatividad	Probar primera creatividad con 2 *mailers*	Elegir listas, definir test A/B	Creatividad final, tamaño pedidos	Semana 3
Comunicaciones	Sue	Noticias nuevos productos	Versiones, demos	1.000	Llamar medios, ofrecer demo online	Más demos, empezar envíos	¿Organizar evento? Blogueros	Entrevistas, más envíos	Continuar
PPC/Adwords	Joe	Ahorro de impuestos para PYME	2-3 campañas de prueba	8.000	Buscar ideas, comprar a competidores	Identificar cadenas de búsqueda (probar lenguaje)	Completar 3 pruebas de campañas	Rotar	
SEO/posicionamiento natural	Joe	Optimizar el sitio web		1.000	Seleccionar proveedor, inicio lo antes posible	Cambiar texto, metatags	Reunir enlaces, seguir añadiendo	Optimizar	Optimizar
Distribuir folletos	All	Folletos para oficinas pequeñas	Direcciones, números	500	Encontrar edificios con oficinas pequeñas, listas	Folleto de prueba, oferta	Contratar ayuda temporal	Plan de rutas, imprimir folletos	Iniciar rápido
Conferencia PYME	Sue	Stand pequeño/CD gratis	CD demo en feria	2.000	Pedir un espacio, encontrar un stand barato	¿CD demo o folleto?	Plan de cierres, ayuda	Invitar prensa, preparación	Ir

Un ejemplo de plan y calendario de adquisición *(figura 9.6)*.

- *Las relaciones con los clientes*: cómo se llegará a los clientes (SEO, PPC, correos electrónicos, comunicación personalizada, etc.).
- *La propuesta de valor*: qué hará que los clientes se interesen y se convenzan para participar, visitar o comprar.

No hay que tener miedo en este momento de actualizar o cambiar las hipótesis teniendo en cuenta la última información o incluso por instinto porque siguen siendo sólo «los mejores supuestos» confirmados por unos pocos clientes únicamente. Otras indicaciones que tener en cuenta:

- *Recordar que esta prueba* sirve para averiguar qué herramientas funcionan y son baratas cuando se utilicen durante la creación de clientes, el siguiente paso. No se trata del lanzamiento de una empresa o de un producto. El objetivo es aprender, no los ingresos, por tanto no hay que tener miedo de probar muchas alternativas.
- *Definir el éxito de cada prueba* antes de hacerla, utilizando una métrica pass/fail (por ejemplo, «una de cada cinco personas harán clic») y controlar los resultados.

- *Hay que ser la cosa más grande, mejor y más atractiva*. Esto consiste en atraer o invitar a los clientes hacia el producto, sitio o aplicación, por lo que hay que hacerse el interesante y ser agradable (y, si fuera necesario, ser divertido o gracioso) en lugar de lo contrario y ofrecer una compra fría y sin más. Es necesario pensar como los clientes y ocupar un lugar destacado y visible allá donde se piense que van a ir a buscar una solución como la de la startup (se puede plantear estar en foros y comunidades online).

Realizar pruebas sin recoger datos es un pecado capital.

- *Medir todo*. Realizar pruebas sin recoger datos es un pecado capital. Ingeniería necesita hacer un esfuerzo extra para recoger todos los datos sobre el comportamiento de los clientes para medirlo y optimizar continuamente. Pensar en cómo hacerlo antes, ya que es muy difícil incluir esta cuestión más adelante.
- *No empezar todo de una vez* ya que se produciría un caos tanto en el mercado como en la empresa. Por ejemplo, se pueden empezar las pruebas el día 5 con SEO y pago por clic, y dos o tres semanas más tarde añadir los programas de afiliados y el emailing. Los resultados individuales de cada programa serán más fáciles de identificar y medir.
- *No gastar más de 2.000 dólares (o 10.000 dólares si se está bien financiado) en intentar cualquier cosa*. La startup en esta etapa por lo general no se lo puede permitir y los riesgos de equivocarse son demasiado grandes.
- *Cuando una prueba parezca estar funcionando* hay que exigirle más para asegurar que resiste la prueba del crecimiento. Si una campaña de correo electrónico marketing de 2.000 dólares ha funcionado, hay que duplicarla, mejorarla y volverla a lanzar.
- *Elegir la agencia con mucho cuidado, si fuera necesaria*. Los costes y el tiempo de gestión necesarios para contratar a una agencia de comunicación, de publicidad o para promoción web tan pronto hacen que ésta sea una propuesta muy arriesgada. Normalmente, las agencias son muy buenas para la ejecución de programas, no para desarrollar y probar estrategias. Aquí hay que confiar en los socios fundadores y en el personal siempre que sea posible, ya que son quienes mejor conocen el producto y el modelo de negocio. Quizá se puede plantear la opción de contratar a profesionales autónomos especializados en desarrollar pruebas y estrategias, o en tareas específicas (por ejemplo, pago por clic, demos y con otros conocimientos especializados) si no existen en la empresa.
- *No se deben poner en marcha las acciones de adquisición solas*. Los programas de activación deben estar preparados para «atrapar» a los clientes que se hayan captado, por lo que si se anuncia: «Regístrese hoy y consiga gratis una caja de chocolates», por ejemplo, el sistema de soporte del sitio debe estar operativo, los chocolates deben estar listos para su envío y el correo electrónico de agradecimiento debe estar preparado. Si se cobra dinero a los clientes, todos los sistemas de soporte deben funcionar, incluyendo emisión de recibos, pagos con tarjetas de crédito y servicio al cliente. También deben estar operativos y comprobados los controles del sitio y/o la aplicación para alimentar el cuadro de mando de gestión para que pueda registrar el comportamiento de cada cliente que pasa a través del embudo. Recuerde que la adquisición es una de las piezas que componen la estrategia de «captación» (además de la activación, la retención y la «ampliación de los ingresos de clientes», por nombrar sólo algunas).

El plan de adquisición se gestiona a través de un control estricto de cada paso que los clientes deben dar a través del embudo de ventas o de «captación de clientes». Ese control, por lo general realizado desde un cuadro de mando (ver más sobre ellos en la página 409), permite un esfuerzo constante para mejorar el rendimiento o el «paso» (el movimiento de los clientes de una etapa a la siguiente) en cada tramo del embudo utilizando las herramientas que se detallan en la siguiente sección, «Optimizar el plan de adquisición».

Herramientas del plan de adquisición

Herramientas de adquisición que se pueden comprar

La lista de herramientas de adquisición de clientes que se pueden comprar y utilizar es prácticamente interminable, pero el impacto y su eficacia con los clientes varían con el tiempo. La adquisición es un juego de números que depende de la habilidad que se tenga para captar de forma barata grandes volúmenes de clientes para el sitio web o la aplicación. Las herramientas básicas son:

- Marketing en buscadores.
- *Email marketing*.
- Contactar con blogueros.
- Marketing de afiliados.
- Generación online de posibles clientes.
- Incentivos para los clientes.

Emplee la web (y www.SteveBlank.com) para identificar las últimas innovaciones y seleccionar a los proveedores. La mayoría de las herramientas se describen en detalle en «Relaciones con los clientes», página 184.

AVISO: No hay posibilidad de leer, procesar y poner en marcha a la vez todo lo que se indica en esta sección. Es mucha información. Se puede ojear primero y, a continuación, volver a leer cada sección. Después se puede pensar cuáles son las medidas que tomar en la startup.

Herramientas de adquisición que incluir en el producto

Además de las herramientas que se pueden comprar y usar, es necesario integrar los componentes sociales y virales en el producto mismo para crear la herramienta de adquisición más poderosa de todas. En primer lugar, es básicamente gratuita, por lo que, por supuesto, ¡es la más rentable! En segundo lugar, puede ser muy rápida, como demuestra el crecimiento espectacular de las redes sociales y de los sitios para compartir fotos, entre otros. Como beneficio adicional, es muy probable que los primeros clientes atraídos por el nuevo producto conozcan a otros que también estén interesados y que personalmente recomienden y promocionen el producto, la aplicación o el sitio.

Existen tres tipos distintos de redes sociales y de efectos de red que facilitan la adquisición:

El boca a boca, es el más frecuente, anima a los clientes que estén satisfechos a compartir la noticia de la recién descubierta existencia de un producto o servicio con sus amigos y compañeros de trabajo. Conlleva una recomendación personal que es muy potente.

Compartir, que permite utilizar y compartir artículos, demos y pruebas para que los *retuiteen* y usen en redes sociales, canales RSS, etc.

Efectos de red directos, pues la gente que quiere compartir fotos, hacer llamadas o mantener videoconferencias gratis con los amigos necesitan que esos amigos usen el servicio y les invitan a unirse.

Una prueba muy buena de si el producto encaja es pedirles a los primeros clientes: «En una escala del 1 al 10 (siendo 10 «Sí, inmediatamente»), ¿recomendaría este producto a sus amigos?». Si el producto no obtiene 9 o 10, ganaría pocas recomendaciones o tendría un efecto de red muy limitado.

Algunos productos son *virales* por sí solos […].

Algunos productos son *virales* por sí solos, otros no. Algunos se pueden preparar para serlo. Por ejemplo, cada correo electrónico enviado por Gmail termina con la frase: «Invite (receptor) de Gmail.» Utiliza el proceso de «envío» de correos electrónicos para expandir su red y la base de usuarios de Gmail.

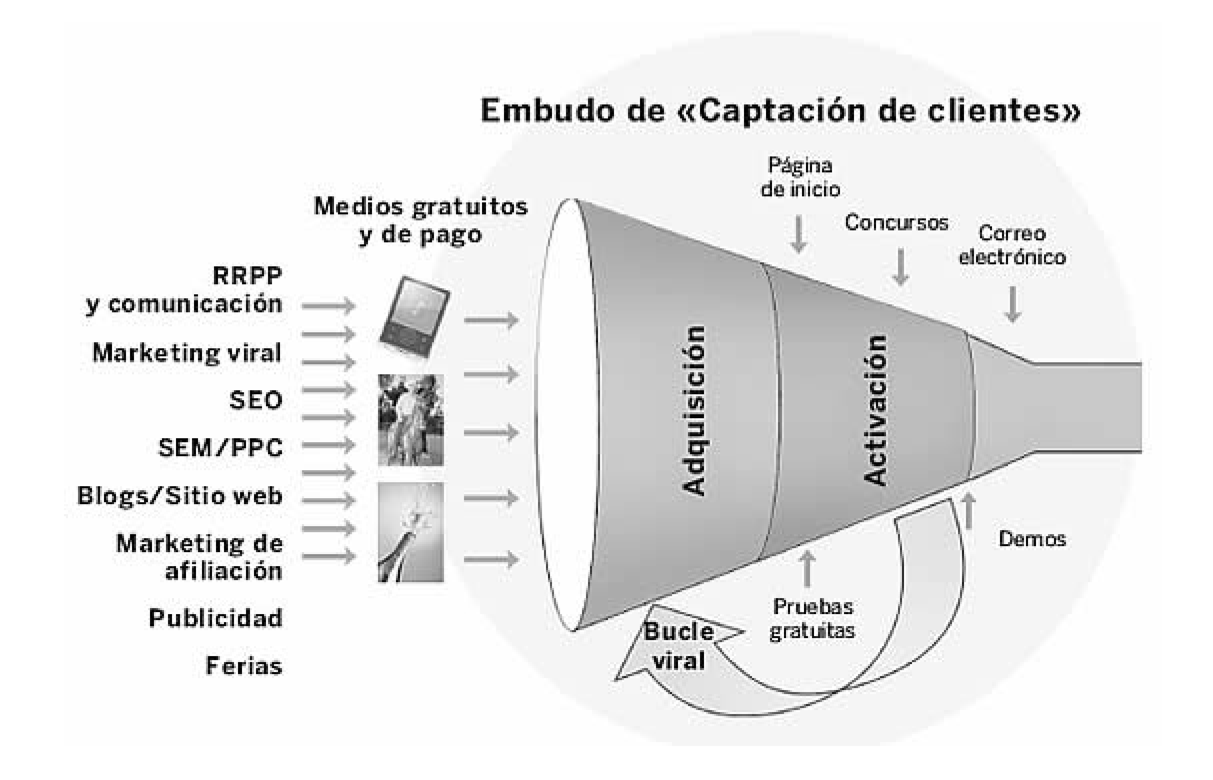
Hay que animar a los primeros clientes o visitantes a promocionar el producto y la empresa entre sus amigos y compañeros de trabajo en cada oportunidad que se tenga. Se les pueden entregar materiales (correos electrónicos, enlaces o demos) y se puede pensar en recompensar a quien lo haga, como hacen muchos anunciantes online. Esta táctica es muy rentable y fiable cuando se hace bien, en gran medida porque trae consigo el respaldo implícito del que recomienda.

Se deben desarrollar *widgets* o enlaces sencillos que faciliten a los primeros visitantes o clientes indicar que «me gusta» el producto, la empresa, o ambos en Facebook, o que puedan tuitear sobre ellos. Hay que subir vídeos a YouTube y crear otros contenidos que se puedan compartir que permitan explorar el producto. La gente responde a lo que les gusta, o no les gusta, a sus amigos y están más dispuestos a explorar algo recomendado por un amigo que algo que ven en un correo electrónico o en un anuncio cualquiera. Se deben crear perfiles sólidos de la empresa, del producto y de los usuarios en Facebook y en las otras redes sociales que se consideren adecuadas, siempre que sea posible. Y hay que proporcionar información valiosa y de interés para los clientes potenciales en vez de mensajes puramente comerciales.

También puede ser interesante crear alternativas independientes, sin marca (sitios, blogs), que se orienten específicamente al problema que el producto o servicio pretende resolver. Por ejemplo, una startup que desarrolle juegos puede crear un sitio dedicado a «trucos y consejos». Una empresa de aparatos médicos que venda balones gástricos podría tener un sitio dedicado a la pérdida de peso.

El plan y las herramientas de activación

Mientras que el paso anterior, la adquisición, lleva posibles clientes a la puerta (a la página de inicio/*landing page*), la activación consigue que se inscriban, o que hagan una descarga gratuita o pagada, o un clic en algún sitio, o jueguen, o que escriban un post. Sea como sea que se haga participar al usuario, la activación es el cuello de botella crítico del embudo de ventas y es cuando el cliente inicia una relación con el producto o con la empresa como miembro, usuario, suscriptor, jugador, o comprador. Tanto si se solicita compartir, jugar y participar como hacer un pedido, éste es el momento en el que, por primera vez, un visitante cruza la raya y se convierte en un usuario activo del sitio web o la aplicación.



Las acciones de activación de la «captación de clientes» en los canales web/móvil *(figura 9.7).*

En la activación, los usuarios deciden, por sí solos, participar o comprar el producto y la decisión generalmente se toma en cuestión de segundos. Por tanto, la página de inicio o de destino debe funcionar bien y rápido para activar a los «espectadores» recién «adquiridos» y convertirlos en compradores, usuarios o en gente que quiere intentarlo (la activación también ocurre en una app store, con un correo electrónico, a través del canal, o por teléfono). Si no se consigue activar a la gente inmediatamente, como mínimo se debería poder conseguir que se registren para intentar convencerles posteriormente para probar, participar, o comprar.



La página de destino es donde habitualmente comienza la activación *(figura 9.8).*

A menudo, e independientemente del sitio al que llegue, éste es total o parcialmente desconocido para el cliente. Y se necesita algo parecido a lo siguiente para tratar de activarle, utilizando un ejemplo simplificado de lo que pasa por la cabeza de un nuevo visitante al llegar al sitio:

- ¿*Por qué* estoy aquí? Quieren que compre este nuevo juego multijugador online.
- ¿*Qué* tiene de especial? ¡Oh! Aquí hay una lista de características y razones para comprarlo.
- ¿*Cómo* sé que es bueno? Aquí hay una demo, gente que lo recomienda, comentarios de usuarios, etc.

- *¿Dónde* puedo obtener más información? Veo enlaces a pruebas gratuitas, para más información, etc.
- *¿Y ahora?* ¿Qué quieren que haga? ¡Oh! Si hago clic aquí, podré probarlo/comprarlo/registrarme.

Indicaciones para desarrollar el plan de «activación»

En la fase de validación de clientes, el plan de activación es en realidad un plan de pruebas que busca realizar test A/B a todos los aspectos principales de la página de inicio/destino, desde el color y el contenido a las ofertas y la navegación. Es bueno empezar con aproximaciones o supuestos, pero se debe iterar con rapidez a partir de las conclusiones que se obtengan de las respuestas de los clientes.

¿La página de destino *«landing page»* debe gritar «gratis» o debe pedir sutilmente la tarjeta de crédito? ¿El botón «comprar ahora» debe ser elegante y estar en la parte superior o debe ser naranja brillante y enorme en la esquina inferior derecha? ¿Una demo con animación activa a más usuarios que un simple gráfico? Hay decenas si no cientos de variaciones de casi cualquier página de inicio y se deben repetir muchas de las pruebas más de una vez para confirmar resultados. Ahora se puede buscar la ayuda de algún arquitecto de sistemas o de profesionales del diseño. Ellos conocen las herramientas disponibles y los últimos trucos de este proceso totalmente creativo.

La lista de herramientas, trucos y variaciones que se pueden intentar es casi interminable y es difícil predecir cuáles serán las válidas. Por eso las repeticiones de pruebas y las mediciones son tan importantes, así como seguir el ya comentado ciclo «probar, medir, reajustar».

Esto es lo que debe incluir un plan de activación:

- *Dos tipos de acciones*: la activación ocurre dentro y fuera de la página de inicio; por tanto, hay que crear dos listas separadas con las actividades que se van a realizar para «captar» clientes (como ofrecer algún incentivo con cada inscripción).
- *Primera/segunda prueba*: esto es descubrimiento de clientes porque se realizan las pruebas de los programas de activación con una dimensión reducida. Cada uno de esos programas debe probarse por lo menos dos veces, o con mayor frecuencia, para tratar de encontrar el que generará la mayor cantidad de usuarios o clientes. Hay que realizar por lo menos dos pruebas.
- *Test pass/fail*: Cada prueba (test) deberá tener un criterio «pass/ fail», es decir, el valor que define el «éxito» de la prueba. A partir de la experiencia, los ensayos o la investigación es necesario identificar la métrica que determinará si el experimento ha sido un éxito.

Un ejemplo de plan de «activación»

La mayor parte de las activaciones se producen en la página principal o de destino, y allí se debe hacer todo lo posible para que un usuario o un cliente «adquirido» (ha llegado ya a la página) termine participando (haciendo clic, registrándose, haciendo un comentario, jugando o comprando).

La página de inicio es «donde está la acción» para conseguir activaciones […].

Y aunque la página de inicio es «donde está la acción» para conseguir activaciones, hay otras cosas que también se pueden hacer (como, por ejemplo, enviar correos electrónicos de seguimiento) para consolidar el compromiso de alguien que expresa más que un interés momentáneo.

La tabla 9.4 muestra un ejemplo simplificado de cómo podría ser un plan de activación de una red social en la que los nuevos jugadores de golf pudieran ofrecer y solicitar trucos para mejorar. En este ejemplo, y puesto que el mercado es multilateral, los objetivos de activación incluyen acciones gratuitas como la inscripción, invitar a amigos, hacer preguntas o responderlas.

Acción en la página inicio	Primera prueba	Segunda prueba	Test pass/fail
Botón «Inscribirse ahora»	Grande/feo o pequeño	Cambiar color/ parpadear	mejora > 8 %
Hacer un comentario ahora	Utilizar botón/ caja grande	*pop-up*	3 % hacen comentarios
Demo «mejore su golf»	100 % de la página	Una caja grande y verde	inscripciones > 5 %
«Consejos del día»	En la página	Pulsa aquí para ver	inscripciones > 5 %
Pelotas de golf gratis sin inscripción	Tres pelotas	Seis pelotas	inscripciones > 25 %
Oferta «Gratis para siempre»	Flash/enlace para inscribirse	Mostrar precio 29 dólares/año	10 % de visitas se inscriben

Acción fuera de la página inicio	Primera prueba	Segunda prueba	Test pass/fail
3 seguimientos de correo electrónico	Oferta «Gratis para siempre»	3 pelotas de golf	>8% o mejor>25%
Seguimiento por teléfono	Gracias por visitar	Inscripción hoy/ conseguir pelotas	Conversión >20 %
Sitios web de generación de prospectos (posibles clientes)	Invitación para visitar/sin oferta	Inscripción/ conseguir pelotas	>8 o mejor >25 %
Anuncios en radio especializadas en golf	Dar consejo diario	Publica consejo diario	Usuarios @ por <1,00 $ cada uno
Anuncio de un torneo	Anuncio con imagen dando/ recibiendo un consejo	Se pueden ganar 5.000 $	Usuarios @ por <0,50 dólares cada uno
Folletos en los clubes de golf	Opina y gana premios	Inscríbete y gana premios	Usuarios @ por <0,50 dólares cada uno
Emailing con demo a listas	Opina y gana premios	Inscríbete y gana premios	Usuarios @ por <0,50 dólares cada uno

Ejemplo de plan de activación de una red social para golfistas *(tabla 9.4).*

Herramientas para el plan de activación

La activación se produce dentro y fuera de la página de inicio. Las herramientas principales que hay que tener en cuenta se describen a continuación.

En la página principal

La página de destino o *landing page* ofrece por sí sola un montón de formas de generar activaciones, incluyendo el contenido, lo que se ve y siente, y la navegación. También puede incluir las siguientes herramientas de activación:

- Demos de productos.
- Pruebas gratuitas
- Herramientas para contactar con los clientes.
- Animaciones.

Herramientas de adquisición fuera de la página de inicio

Aunque la página web es la herramienta de activación principal, también se pueden tener en cuenta estas otras:

- Emailing.
- Precios/incentivos.
- Herramientas tradicionales.

En la misma página de inicio o *landing page:* Empezar con el contenido, el aspecto y el estilo, la funcionalidad y la navegación

Las buenas *landing pages* se parecen poco a folletos online. Son invitaciones para «activarse ahora», que intentan conseguir constantemente que los clientes participen o interactúen (o compren) con el producto. Y esto habitualmente sucede de forma inmediata, literalmente en cuestión de segundos. Y si no, el cliente (y el dinero gastado en el paso anterior para «adquirirle») se desvanece con un clic. Se debe desarrollar la página de inicio/*landing page* en torno a cuatro ejes:

1. *Contenido*: ¿el sitio muestra todo lo que un cliente necesita para tomar la decisión de «activación» sin complicaciones y desde varios sitios (por ejemplo, en todas las páginas tiene la opción de «inscribirse ahora»)? ¿Es entendible, informativo y atractivo?
2. *Aspecto y estilo*: ¿el aspecto se relaciona con el público («corporativo» para aplicaciones de negocios, «serio» para sitios financieros, «a la última» para productos para adolescentes o de skate)? ¿Coincide con el estilo típico de la zona o de su país?
3. *Funcionalidad*: ¿qué herramientas, *widgets*, configuradores, demos u otras tecnologías pueden rápidamente conseguir convencer a los clientes, o hacer que experimenten el producto, o averiguar lo que cuesta o cuánto tiempo ahorrarían, o cómo se juega?
4. *Navegación/estructura*: ¿cómo se organiza la información? ¿Es accesible? ¿Es fácil para los usuarios completar tareas de alto valor (hacer pedidos, buscar, etc.)?

Así se debe tratar cada área.

Contenido de la página de inicio/landing page:

- *¡Dime cómo he llegado aquí!* Los usuarios llegan a la página de inicio/ *landing page* por distintas vías (clics, correos electrónicos, referencias), pero no es conveniente suponer que ellos saben dónde han llegado. Hay que darles la bienvenida, describiéndoles el sitio («Bienvenido al portal número 1 de juegos online») para evitar los abandonos rápidos.
- *Reforzar el «rastro*» del correo electrónico, anuncio o la herramienta que llevó al cliente a la página. Utilizar un lenguaje (y un aspecto y estilo) similar para aumentar la sensación de que el visitante ha llegado al lugar correcto.
- *Proponer una llamada a la acción clara*. El «argumento», o llamada a la acción, le dice al cliente lo que se quiere que él haga. Debe reflejar el posicionamiento desarrollado en la etapa 1 de la validación, tanto si se trata de «compre ahora», «regístrese», o «inscríbase a un seminario». Hay que utilizar las llamadas a la acción repetitivamente y siempre que sea posible pero sin que resulten confusas. Y decir claramente a los visitantes lo que deben hacer y por qué hacerlo supone una ventaja para ellos. La *landing page* siempre debe conseguir lo siguiente:

  - Explicar qué problema resuelve el producto, por qué es importante para los usuarios y digno de su atención.
  - Comunicar facilidad de uso y de instalación del producto.
  - Explicar claramente cómo funciona el producto.
  - Proporcionar una prueba rápida de que funciona (opiniones de otros usuarios, análisis de la competencia, demos, etc.).

Las llamadas a la acción aparecen de tres maneras en una página de inicio/ *landing page*: enlaces, botones y

formularios. Deben destacar y ser evidentes para todos los visitantes. También hay que destacar aquellas características del producto que representen potentes argumentos de activación o compra y siempre facilitar el acceso a más información sobre lo indicado aquí.

Algunas indicaciones para desarrollar la página de inicio/*landing page*:

- *Debe animar a «probar la oferta»*: no se puede pensar que una *landing page* es un folleto. Sólo es eficaz si fomenta la participación, la prueba o la compra por parte del cliente. Todo el contenido debería invitar a la participación y las ofertas deben estar repartidas estratégicamente entre los títulos, los gráficos y el texto con enlaces a «probar ahora» integrados en el texto, cuando menos de vez en cuando.
- *Debe haber múltiples llamadas a la acción*, desde «comprar ahora» y «aprender más» a «descargar documento» y «hablar con nosotros». Y hacer que una de ellas sea mucho más visible que todas las demás (la acción que sea más interesante para la empresa).
- *¡Hay que ser breve!* Los internautas son invitados temporales y muy frágiles. Es necesario respetar sus cortos períodos de atención e ir al grano antes de que se vayan. Las mejores llamadas a la acción normalmente están escritas en diez palabras o menos en una fuente legible.
- *Hay que ser directo*. Uno de los elementos más poderosos de la página debe ser el mensaje principal de posicionamiento del producto que se creó en el paso 1 de la validación de clientes. Indicar a los usuarios en pocas palabras por qué deben comprar o usar lo que la empresa vende.
- *Utilizar gráficos llamativos* como *pop-ups* o ráfagas en la página de destino de un sitio móvil.
- *Poner en marcha concursos, promociones y sorteos* para promocionar las descargas de aplicaciones móviles. Son de gran valor en el espacio virtual (tanto para los usuarios, que pueden canjear esos incentivos de inmediato, como para las startups, que pueden probar y ajustar sus ofertas sobre la marcha).

Hay que gestionar también el inventario de contenidos. El contenido debe construir la credibilidad de la empresa, presentándola como sólida, operativa y lista para hacer negocios. Desde la página de destino se debería poder acceder a la mayor parte de la siguiente información:

- Detalles sobre el producto e información acerca de la solución.
- Listas de clientes y casos de éxito.
- Recursos para los clientes y de atención.
- Alianzas.
- Información sobre la empresa.
- Noticias y eventos.
- Información de contacto de la empresa (dirección postal, teléfono y correo electrónico).
- Política de protección de datos de la empresa.

Look and Feel

Es necesario diseñar la página de inicio o *landing page* para producir un impacto máximo y una confusión mínima. Se debe permitir que el usuario llegue a la deseada «activación» a través múltiples caminos, ya sea suscribiéndose, publicando, jugando o comprando. Hay que reducir el número de elementos y hacer su diseño nítido, no hay que aumentarlo, y diseñar teniendo en mente las diferencias culturales (los consejos siguientes son para Estados Unidos, donde los usuarios esperan sitios web de aspecto limpio y sencillo). En algunos otros países, como China, los usuarios esperan más elementos de diseño que puede hacer que el sitio parezca como amontonado a los ojos occidentales.

- *Que esté limpio y sea sencillo*, sin demasiadas distracciones de la llamada a la acción.
- *Uno de los mensajes promocionales debe ser el principal*, a expensas de los demás. Hay que hacerlo destacar, con el apoyo del resto de la página, convertirlo en atractivo, siguiendo ejemplos como «descarga de prueba gratuita» o

«precio especial de lanzamiento sólo este mes».

- *Con suficiente espacio en blanco*. Las páginas atestadas apagan el interés. Muchos elementos gráficos (dibujos, letras, botones, etc.) frustrarán y distraerán a los usuarios.
- *Con imágenes*. Ya sean gráficos, vídeos, demos, o diagramas, porque no se puede dejar toda la responsabilidad de mantener el interés de los usuarios en el contenido. Los internautas tienen períodos de atención muy cortos. Los diagramas, tablas y gráficos deben ser sencillos. Hay que utilizar las animaciones con cuidado, para generar interés.
- *Interactividad*. La web permite la interacción del cliente con la marca, algo que no hace ningún otro medio (si no se emplean este tipo de herramientas en el sitio, no se sacará el máximo potencial a la web).
- *Botones grandes*. «Descargar», «comprar ahora», o «suscribirse» deben ser gráficamente interesantes, grandes y fáciles de encontrar.

Navegación y funcionalidad

La navegación realmente son dos cuestiones: la organización lógica de la información y los caminos más cortos para completar tareas.

La navegación «sencilla» ofrece a los usuarios varios «caminos» para llegar a la llamada a la acción. Los caminos pueden llevar al usuario a una demo, a opiniones de clientes, a un documento, o una lista de las características del producto. Y como nadie puede predecir qué hará un cliente después cada camino, debe conducir después a «comprar ahora» o a otra llamada a la acción.

La navegación complicada es la «enemiga», es la que ofrece demasiados botones, enlaces y un montón de opciones entre las que elegir por el confundido usuario. A menudo genera tasas más altas de abandono.

Un vistazo a la funcionalidad de un sitio web:

- *Utilizar herramientas que fomenten la participación de los clientes*. Vídeo, animación, demos, configuradores y otras técnicas pueden proporcionar a los clientes múltiples formas de relacionarse con el producto, de la forma que quieran. «Haga el tour (del producto)», «jugar ahora» y «calcule sus necesidades cuando se jubile» son invitaciones típicas a participar y cualquiera de ellas es mucho más potente que ofertas como «leer más» o «conocer más». Algunos ejemplos:

  1. «Introduzca su edad/responda a tres preguntas para saber lo poco que cuesta este seguro.»
  2. «Haga clic aquí para ver las fotos de sus amigos de Facebook en nuestro sitio.»
  3. «Elige a tu personaje y empieza a hablar con él ahora.»
  4. «Encontrar a jóvenes solteras en tu vecindario ahora.»
  5. «¿Cuál es tu pelota de golf favorita? Haz clic aquí para obtener grandes descuentos. ¡Envío gratis!»

- *Utilizar una demo* para atraer a los usuarios hacia el producto y presentarles sus características y facilidad de uso. La demo debe ser más potente (y de menos de un minuto) que un PowerPoint. Cuando sea posible, los usuarios deben poder probar algún componente real del producto («poner los datos aquí» o «jugar a esta miniversión»). La demo debe terminar en la llamada a la acción.

Atraer a los usuarios hacia el producto y presentarles sus características.

- *Ofrecer pruebas gratuitas*. No se debe confundir con una estrategia de precios *freemium*. Una oferta de prueba gratuita puede limitar la funcionalidad o la duración de la versión gratuita (por ejemplo, «pruébelo gratis durante dos

semanas»). Después hay que hacer un seguimiento con correos electrónicos que introducen las características, ofrecen consejos y razones para comprar. Y si tiene sentido económicamente hablando, hay que hacer un seguimiento con telemarketing.

- *Facilitar el contacto*. En particular para los sitios de e-commerce y de suscripciones de pago (y probablemente demasiado caro para startups *freemium* o multilaterales), hay que permitir varias formas de contacto con la empresa. Pueden ser tan sencillas como hacer clic en un enlace que genera un correo electrónico al departamento de ventas, o un formulario para solicitar más información, o una llamada. Muchos sitios de e-commerce utilizan la posibilidad de hablar en tiempo real y el chat para que el contacto de los clientes potenciales se pueda producir rápidamente y que aumenten, de esta forma, las posibilidades de activación.
- *Utilizar animación*. Los configuradores interactivos, las calculadoras, las demos animadas, los micrositios y muchas otras utilidades pueden dar vida al producto y hacerlo más interesante para el cliente. Y pueden desarrollar recursos externos que se pueden encontrar online por muy poco dinero. Algunos sitios web tienen breves vídeos de bienvenida o demos animadas y mudas que se cargan automáticamente cuando un usuario llega al sitio, y que se inician bajo demanda (por lo que no molesta al visitante o le hace irse). Es recomendable emplear la animación con cuidado, ya que puede crear un efecto negativo.
- *Crear páginas según la fuente*. Hay que crear varias *landing pages* y vincular cada una con un origen de clics que traigan usuarios a esa página. «Bienvenidos, amigos de Yahoo» seguro que aumentará la confianza del visitante y el porcentaje de activaciones, como lo haría una «oferta especial para los clientes que utilicen el correo electrónico de Yahoo», que, curiosamente, es la misma oferta que se comunica a los clientes de Gmail a los que se recibe en una *landing page* un poco distinta.

Se ha creado todo un sector en torno a las herramientas que animan a los clientes a actuar […].

Se ha creado todo un sector en torno a las herramientas que animan a los clientes a actuar mientras permanecen en el sitio web de una empresa. Se desarrollan con frecuencia nuevas herramientas para las páginas de inicio y algunas crecen en popularidad mientras que otras desaparecen. En este caso, una pequeña cantidad de tiempo dedicado a investigar online sobre las últimas herramientas puede ser muy útil. También pueden ser útiles algunos expertos independientes o alguna pequeña agencia especializados en pruebas de activación (hay que recordar que ahora no hay que ejecutar grandes programas, sólo experimentos). Visite www.SteveBlank.com para conocer las últimas herramientas.

Más allá de la página principal se pueden tener en cuenta estas otras herramientas de activación:
Campañas de emailing: los correos electrónicos son difíciles de conseguir porque los clientes se resisten a registrarse sabiendo que después les llegarán correos electrónicos comerciales. Por eso hay que valorarlos como activos importantes: posibles clientes dispuestos a que se les venda. Se pueden desarrollar envíos de tres correos electrónicos intentando lograr un equilibrio entre brevedad y descripción del producto y sus características, destacando los elementos principales de la propuesta de valor. Cada correo debe hacer referencia a diferentes características o razones para comprar y, cuando sea posible, adaptar el mensaje según el origen de los prospectos (sitio web de referencia, zona del sitio web). Cada correo electrónico debe tener varias llamadas a la acción con enlaces y con un botón visible de «acción», junto con propuestas para obtener más información y, por supuesto, una manera fácil de darse de baja. Se debe comparar las ventajas y desventajas de los correos electrónicos HTML y de texto, ya que muchos servidores bloquean los de HTML.

Precio/incentivos: como se analiza detalladamente en la sección sobre la hipótesis del modelo de generación de ingresos del capítulo 3, el precio puede ser otra herramienta de activación. Se pueden utilizar todos los siguientes: gratis, *freemium*, ofertas especiales y descuentos por volumen. Para evitar la canibalización de los ingresos de la empresa, se debe plantear

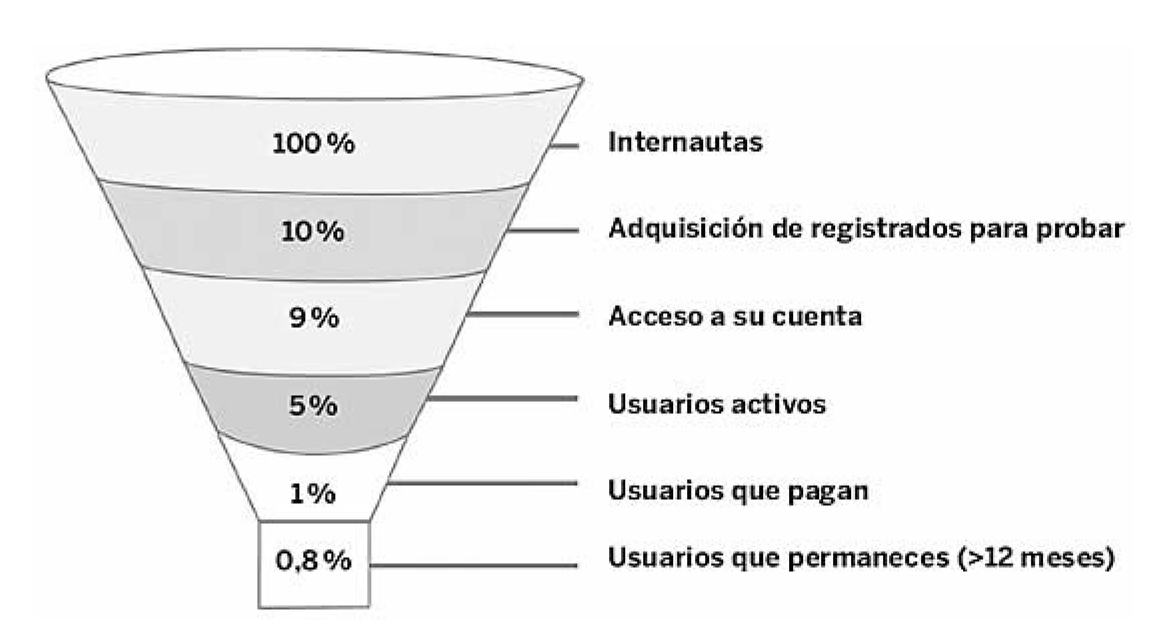
la opción de las ofertas especiales y los descuentos siempre después de que un posible cliente haya desestimado la oferta con el precio completo al menos una vez.

Herramientas tradicionales: No hay que olvidarse de la amplia gama de herramientas de marketing tradicionales, no digitales, cuando se quiere activar a los clientes. A menudo se utilizan los concursos (por ejemplo, «puede ganar 500 millas por ser viajero frecuente» o «quizá este bolso puede salirle gratis») y las loterías («puede ganar un viaje gratis»). El telemarketing tradicional puede ser una herramienta poderosa para activar a quienes se registren. El correo postal a veces se puede utilizar de forma rentable, igual que la publicidad tradicional en los medios de comunicación, como los códigos QR.

Sea cual sea la herramienta, hay que probarla durante la validación de clientes, y medir sus resultados y el coste real por cada activación. Asimismo, se deben comparar los costes de adquisición de usuarios activos utilizando herramientas tradicionales y online tratando de elegir constantemente el de menor coste por usuario activo. Si la prueba parece funcionar en un entorno controlado, se puede ampliar y volver a intentarlo para comprobar si el programa puede crecer. Ver más sobre esta parte en la fase 2, página 433.

Gestión del plan de activación

Es vital una gestión muy controlada de este paso de realización de pruebas de validación. En el paso siguiente, optimización, vamos a tratar el uso de cuadros de mando para medir el rendimiento y la rentabilidad de cada programa de activación. Como primer paso, se puede emplear un sencillo «embudo» para controlar la activación. Por ejemplo:



Ejemplo de un embudo de activación sencillo *(figura 9.9).*

Este embudo permite revisar cómo avanzan los posibles clientes a través de cada paso del proceso de activación. En este ejemplo, sólo uno de cada diez visitant es del sitio web (10 por ciento) se registra para poder probar gratuitamente el producto. Aún peor, sólo el nueve por ciento de este grupo se activa realmente, cuando se convierten en usuarios del producto. Y sólo un subconjunto muy pequeño de este grupo se convierte en usuarios activos del producto o servicio. En este sencillo ejemplo, la empresa tendrá que atraer literalmente a millones de interesados en la «prueba gratuita» si quiere tener un número considerable de usuarios activos (o sea, un desafío gigantesco).

Prepararse para vender: Contratar a un responsable comercial (físico)



En la mayoría de las startups, el equipo creador del negocio está orientado al producto y rara vez incluye a un profesional de ventas. Y aunque los socios fundadores suelen hacer muy bien solos la búsqueda de primeros evangelistas, a menudo carecen de la habilidad o experiencia para convertir esas relaciones en pedidos. Con la puesta en marcha de las acciones comerciales es el momento de determinar sinceramente si el equipo fundador tiene la experiencia necesaria para cerrar ventas. ¿El equipo sabe cómo negociar con un comprador o un responsable de compras? ¿Sabe negociar los términos del acuerdo con un responsable financiero? ¿Los fundadores están dispuestos a arriesgar la empresa confiándola a su capacidad para cerrar la primera venta? Si no es así, es el momento de contratar a un responsable comercial.

Un responsable comercial no es un vicepresidente de ventas que quiere construir y gestionar una gran organización de ventas a toda prisa. Los buenos responsables de ventas son agresivos, les gustan los mercados sin hacer, quieren una gran compensación si consiguen el éxito y no tienen interés en crear una organización de ventas. Estos profesionales normalmente son vendedores expertos que trabajan con startups no sólo por sus contactos en el mercado objetivo, sino también por su extraordinaria capacidad para escuchar, para reconocer patrones y de colaboración. Les gusta encontrar nuevos mercados y cerrar ventas, y no están dispuestos a sentarse detrás de un escritorio.

Y aunque el responsable comercial sea una parte integral de la validación de clientes, los creadores del negocio y el consejero delegado todavía tienen que liderar activamente el proceso. Juntos, los fundadores y el responsable comercial, forman el núcleo del equipo de desarrollo de clientes. Su trabajo es encontrar y aprender información suficiente para construir las hojas de ruta para vender y para construir los canales. Lanzarse a recorrer el proceso de validación de clientes sin un responsable comercial puede tener sentido mientras no se paralice el progreso. Si llega ese momento, hay que contratar a ese profesional. *El valor de éste es incalculable si consigue reuniones, realiza seguimientos y cierra ventas. Eso sí, contar con un responsable comercial de ninguna manera evita a los socios fundadores tener que seguir hablando personalmente con los clientes.*

Prepararse para vender: Construir un PMV de alta fidelidad (web/móvil)



El descubrimiento de clientes utiliza los dos PMV para probar e iterar rápidamente los prototipos con el objetivo de aprender sobre el problema/necesidad y su solución. El objetivo que se debe conseguir con el PMV en el descubrimiento de clientes no era vender, sólo lograr comentarios de los clientes.

Este paso pone a prueba el PMV de alta fidelidad. Es una versión operativa más completa y pulida que la usada en la fase 3 del descubrimiento de clientes. Pero todavía no ofrece todas las características y funciones que tiene la visión del producto final. ¿Por qué de alta fidelidad? Como la validación de clientes consigue que haya más usuarios que prueben el producto mediante las tácticas de adquisición y de activación, el PMV de alta fidelidad mejora los resultados de las pruebas, ya que esos visitantes no se sienten como si estuvieran viendo un producto de segunda clase, aunque ese PMV sea una parte del producto, como suele ser habitual.

¿Qué «parte» del producto? Podría ser un juego con cinco niveles de juego en lugar de los veinte o cincuenta que se incluirán finalmente. Una red social puede tener limitaciones que impidan compartir fotos o proporcionar la localización de los usuarios pero que permita una fácil interacción y navegación. Una tienda de zapatos online podría tener sólo zapatos de mujer deportivos como punto de partida, o sólo tamaños impares, al tiempo que proporciona una excelente experiencia de compra virtual. Si las características no se encuentran disponibles durante las pruebas de validación de clientes, quizá se podría realizar alguna página, o varias, que las presente, con un mensaje indicando que estarán disponibles «muy pronto» pero que no sea demasiado destacado, ya que el objetivo es poner a prueba el PMV y su capacidad para vender ahora, no dar argumentos a los clientes para esperar.

Hay que tener en cuenta que un PMV de alta fidelidad no aparece por arte de magia ahora. Uno no se para en este paso y crea uno. En realidad es el resultado de un desarrollo ágil, con una puesta continua en real y permanentes mejoras en los productos y en las características realizadas desde que la empresa echó a andar (ésta es una de las muchas razones por las que no encajan el desarrollo de clientes y los desarrollos en cascada). No se habría llegado hasta aquí a menos que el equipo de desarrollo haya iterado, puesto a prueba, confirmado y mejorado continuamente el PMV de alta fidelidad desde que terminó la fase 3 del descubrimiento de clientes.

Ahora bien, si no se ha hecho antes, el PMV de alta fidelidad debe revisarse para incluir los instrumentos necesarios para proporcionar una corriente de datos sobre el comportamiento de los clientes y del producto, que se utilizarán todos los días en la empresa para desarrollar el modelo de negocio y el producto. Se debe confirmar que los relojes, medidores y señales funcionan, y luego hay que sujetarse, porque estamos a punto de mover esas agujas. Las señales para una aplicación de software pueden ser indicadores e instrumentos del lienzo del modelo de negocio que proporcionen información sobre lo que está sucediendo con la aplicación.

Prepararse para vender: Hoja de ruta para vender a través del canal (físico)



Esta sección sobre la hoja de ruta para desarrollar un canal de ventas asume que durante el descubrimiento de clientes el equipo evaluó las alternativas de canales de distribución y eligió uno en particular. La idea es conseguir que funcione un canal de ventas para luego incorporar el resto.

En vez de intentar abarcar mucho […] al principio hay que concentrarse en un solo canal.

¿Y qué pasa si no se está seguro de que ése sea el canal adecuado? Puede pasar pero esto es sólo una prueba. En vez de intentar abarcar mucho, probando muchos canales de distribución a la vez, al principio hay que concentrarse en un solo canal, tanto si se trata de ventas directas, cadenas de tiendas o venta por correo. Después, según sean los resultados de las pruebas, se pueden agregar fácilmente los demás canales. La única excepción a esta regla: las empresas que además de otro canal utilicen su propio sitio web para vender directamente a los usuarios finales deben probar ambos a la vez.

Los elementos de una hoja de ruta para crear un canal de ventas:

- La «cadena alimentaria» del canal.
- La responsabilidad en el canal.
- Los descuentos y las finanzas en el canal.
- La gestión del canal.

La «cadena alimentaria» del canal de ventas

En un canal de distribución, la cadena alimentaria son las organizaciones entre la empresa y sus clientes (por ejemplo, del vicepresidente de ventas al comercial, de éste a un distribuidor y finalmente el minorista). La cadena alimentaria describe a cada una de las organizaciones de esa cadena, su relación con la empresa y con las demás.

Por ejemplo, a continuación se muestra la cadena alimentaria que permite ver cómo se mueven los libros desde un editor a un cliente que compra libros en una tienda de e-books. El esquema de la cadena podría ser tan sencillo como el de la figura 9.10 a continuación.



Cadena alimentaria de venta directa de e-books *(figura 9.10).*

Sin embargo, la venta de libros físicos a través de la cadena alimentaria de un canal de distribución físico tradicional es mucho más compleja, como se muestra en figura 9.11.



Cadena alimentaria de un canal físico de venta de libros *(figura 9.11).*

Para prepararse para vender es necesario crear una representación visual de la cadena alimentaria del canal. Se pueden incluir estos u otros «eslabones» de la cadena:

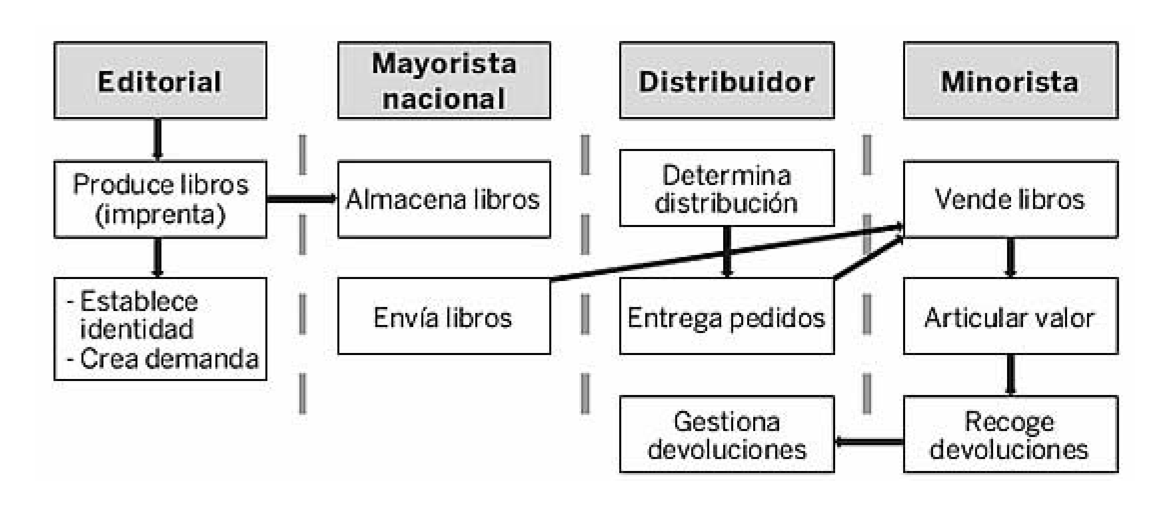
- *Mayoristas nacionales*: almacenan, seleccionan, empaquetan, envían y recogen, y luego pagan a la editorial los pedidos recibidos. Sirven pedidos pero no crean la demanda.
- *Distribuidores*: utilizan sus propias fuerzas de ventas para vender a cadenas de librerías y a independientes. El distribuidor realiza la venta, la librería en realidad hace los pedidos a los mayoristas nacionales.
- *Minoristas*: aquí es donde el cliente ve y puede comprar los libros.

Revise la hipótesis sobre los canales (página 154) para ver qué hay que incluir en el esquema del canal.

La responsabilidad en el canal

Un mapa de la responsabilidad en el canal dibuja las relaciones en un canal de distribución complejo. Una descripción escrita de esas responsabilidades, detallando la «cadena alimentaria», debe acompañar a ese mapa. Esto ayudará a todos en el equipo a entender por qué se seleccionó ese canal y qué se puede esperar de él.

Uno de los errores que las startups suelen cometer es pensar que los socios del canal invertirán en la creación de demanda. La mayoría no lo hace. Por ejemplo, en la figura 9.12, no se puede pensar que el mayorista haga algo distinto que almacenar y enviar libros. Igual que el distribuidor. Recibe los pedidos de las librerías y en algunos casos puede promocionar las ventas de algunos libros a las librerías, pero no llevará clientes a la tienda a comprar (por desgracia, hoy en día la mayoría de las editoriales tampoco crean demanda).



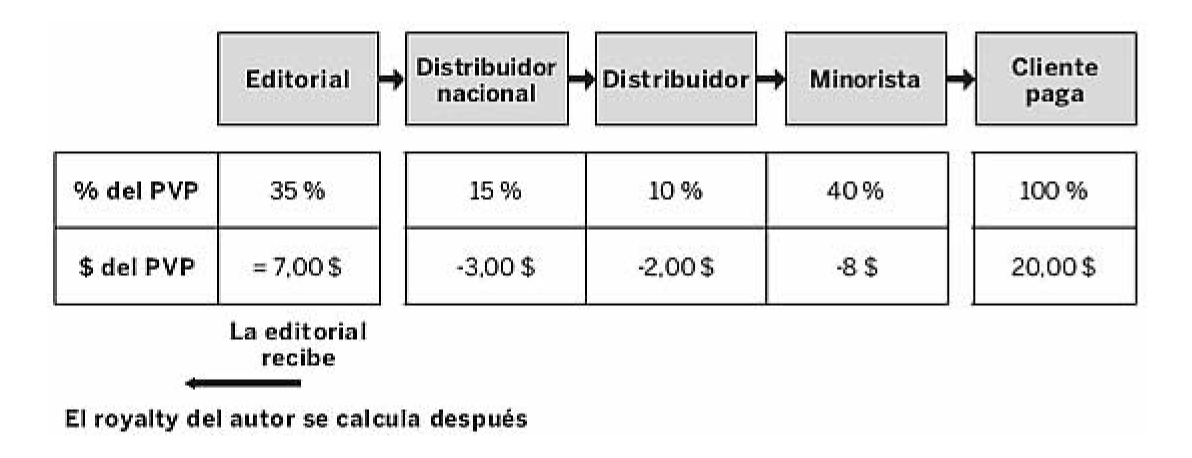
Mapa de responsabilidades en el canal *(figura 9.12).*

Los descuentos y las finanzas en el canal

Cada eslabón de la «cadena alimentaria» cuesta dinero a la empresa porque cada uno cobra sus servicios. En la mayoría de los canales, estos honorarios se calculan como un porcentaje del «precio de venta al público» o precio que realmente paga el consumidor. Para saber cuánto dinero circula

desde el cliente a la empresa, primero hay que conocer los descuentos que cada integrante del canal cobra.

Siguiendo con nuestro ejemplo sobre la venta de libros podemos construir un diagrama como el que se muestra en la figura 9.13, que detalla el descuento que cada integrante cobra.



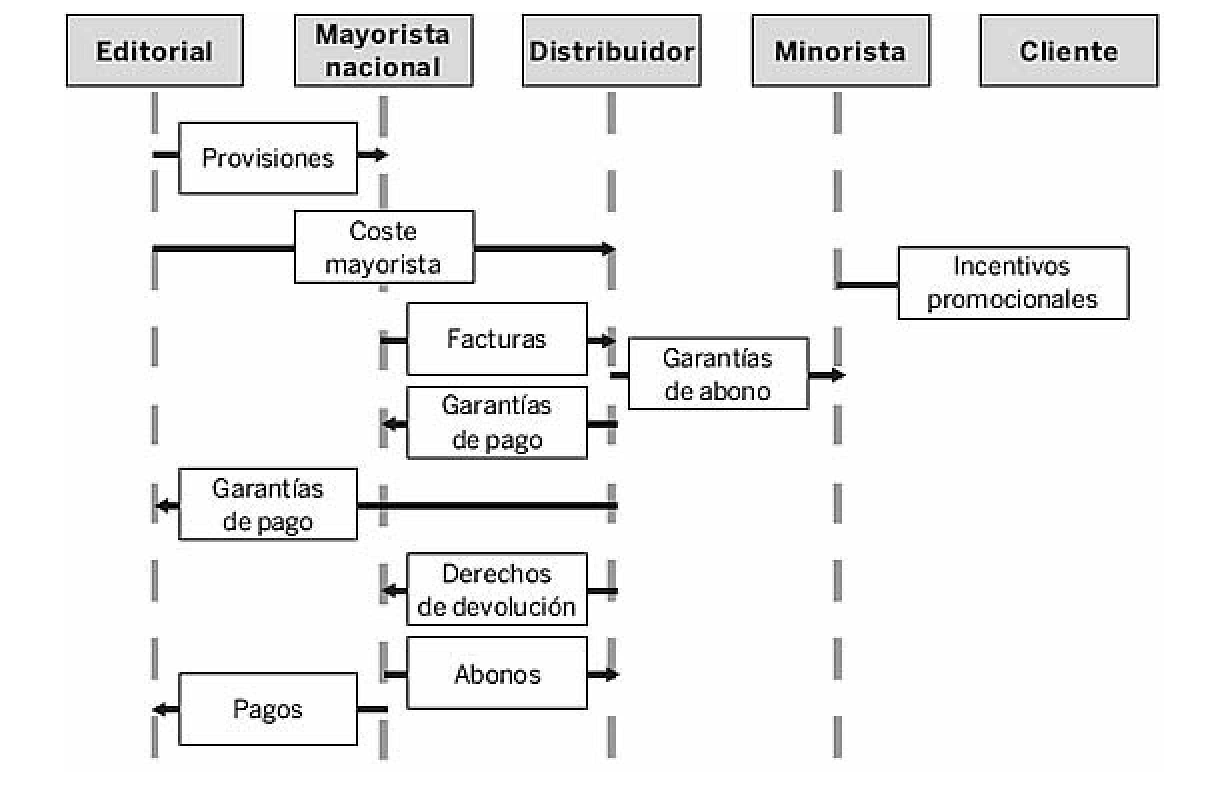
Descuentos en el canal *(figura 9.13).*

Como se puede ver, un minorista que vende libros por 20 dólares dejaría unos ingresos netos de siete dólares para nuestra editorial después de que todos los integrantes del canal hayan cobrado. De estos siete dólares la editorial deberá pagar al autor un royalty, la publicidad de los libros, la imprenta y la encuadernación, sus gastos generales y lograr un beneficio. De los 20 dólares que paga el cliente ¡sólo uno o dos dólares van al autor! No es de extrañar que los autores estén abandonando los libros impresos en favor de los e-books.

Los descuentos en el canal son sólo el primer paso para examinar cómo fluye el dinero en un canal de distribución complejo. Por ejemplo, en el canal de ventas de libros y en muchos otros (software, prensa, etc.), los productos tienen un derecho de devolución del cien por ciento. Esto significa que el producto (en el ejemplo, los libros no vendidos) se puede devolver a la empresa, lo que genera un abono de lo que se cobró por él sin ninguna penalización (y además hay que pagar los portes de los productos devueltos). ¿Por qué es un problema? Un error que cometen con frecuencia las startups que utilizan un canal de distribución es registrar las ventas al canal (en este caso al mayorista nacional) como ingresos. La triste verdad es que los pedidos de un miembro del canal no significan que los clientes finales hayan comprado el producto. Sólo significa que ese canal espera y cree que lo harán.

Además, algunos canales tienen una política de rotación de stock (alimentos caducados, versiones de software o hardware antiguas), que requiere provisionar una parte (o la totalidad) de los productos «vendidos» al poder ser devueltos.

El plan financiero del canal debe incluir una descripción de todas las relaciones financieras entre los integrantes del canal (ver figura 9.14).



Relaciones financieras en el canal *(figura 9.14).*

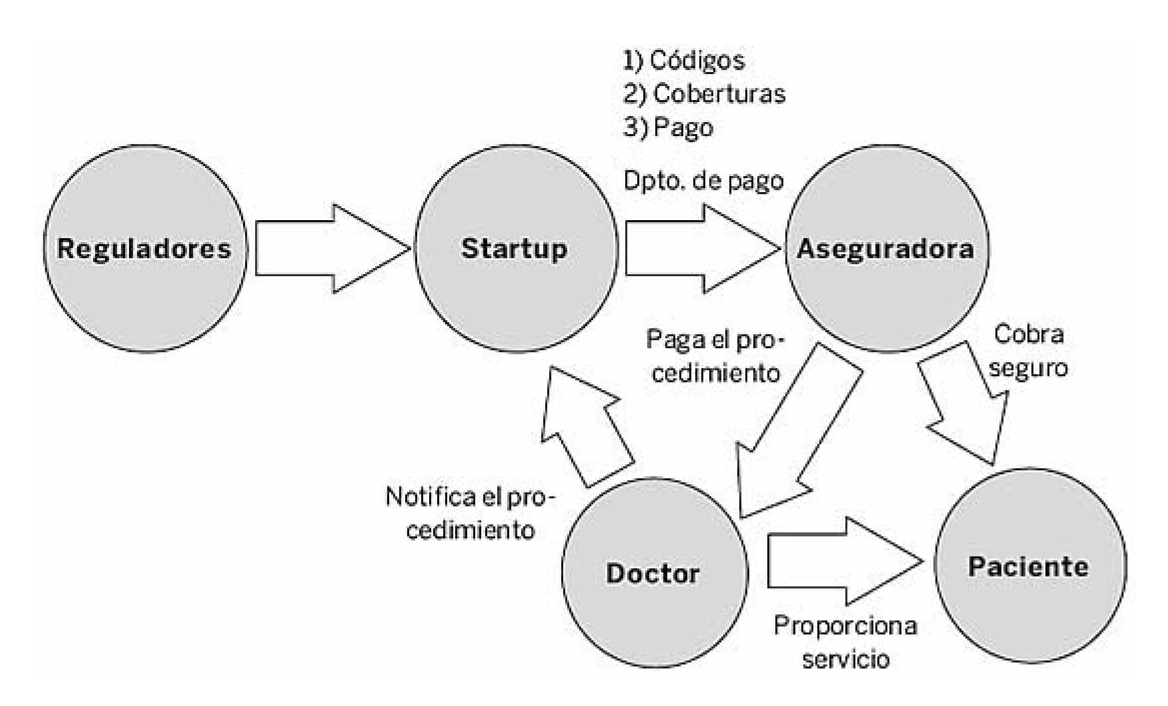
La gestión del canal

Aunque el objetivo de toda empresa es crear un canal de ventas bien seleccionado y gestionado, la realidad es que se producen errores en la selección o en la gestión del canal, lo que resulta en ingresos por ventas ridículos y en costes imprevistos. Al igual que es necesario el control de un sitio web, también lo es controlar los niveles de inventario del canal, las ventas al canal y las ventas a los consumidores a través del canal. En un canal de venta directa, la cuestión es sencilla: no sale ningún artículo de la empresa hasta que no haya un pedido de un cliente. Pero en un canal indirecto, el mayor riesgo está en saber cuánta demanda real de los usuarios finales existe. ¿Por qué? La empresa tiene una relación directa sólo con el siguiente eslabón más cercano a ella. Existe una dependencia de los informes de los miembros del canal, que suelen ser de hace meses, para conocer la cantidad de producto que se ha «vendido a través» del canal o cuánto se ha comprado realmente por los clientes. Otro riesgo es la tentación de «rellenar» un canal indirecto. Rellenar significa conseguir que alguno de los miembros del canal almacene más productos que lo que indican unas previsiones razonables de ventas. Esta táctica puede proporcionar una inflación temporal ficticia de las ventas, a la que seguirá una debacle (o en el caso de las empresas cotizadas, una demanda por fraude). Todas estas cuestiones deben ser analizadas y documentadas en el plan de gestión del canal para evitar sorpresas más adelante.

Mercados multilaterales

Los mercados multilaterales son más comunes en los canales web/ móvil pero también existen en el canal físico. Los dispositivos médicos son un buen ejemplo de un canal «físico» con un mercado multilateral complejo. Una cadera artificial puede estar aprobada por la FDA (Food and Drug Administration, en Estados Unidos), recomendada por un médico, implantada en un paciente, comprada por un hospital, instalada por un cirujano, pero pagada por una compañía de seguros (ver

figura 9.15). En este caso, sería un error definitivo si sólo se tuviese en cuenta a los pacientes, o a los médicos, o a los hospitales sin hacer algo con los que pagan y cómo éstos pagan los implantes de cadera. Las startups que operan en mercados multilaterales necesitan validar todos los lados de su hipótesis sobre el canal.



Esquema del canal de un mercado multilateral complejo *(figura 9.15).*

Prepararse para vender: Desarrollar el conjunto de métricas (web/móvil)



Los negocios web/móvil se deben concentrar en reunir, analizar y optimizar los datos desde el día que nacen hasta el día en el que cierran sus puertas. El embudo de conversión de una startup web/móvil es el que controla a los clientes a través de su ciclo de vida. El proceso está dirigido por el esfuerzo continuado en probar, medir y optimizar cada paso del embudo, desde la captación de la atención hasta la compra. Es un proceso 24x7 de un constante «probar, medir, rehacer».

Los negocios web/móvil se deben concentrar en reunir, analizar y optimizar los datos desde el día que nacen hasta el día en el que cierran sus puertas.

Los productos que se vayan a crear deben incluir instrumentos para medir cada clic en el sitio web o aplicación, su origen y la consecuencia que producen. Como resultado, el equipo directivo debe tener a su alcance un cuadro de mando

que resuma los comportamientos principales de los usuarios sobre los que poder actuar y ofrezca ideas y tendencias que dirijan la mejora continua del negocio. Son dos las partes de la construcción de un conjunto de métricas o indicadores:

- Determinar cuáles son las métricas principales del negocio que hay que medir.
- Desarrollar un cuadro de mando o sistema para recolectar y vigilar los datos.

Métricas principales que hay que medir

Mucho antes de que naciera la web, John Wanamaker, un comerciante de Filadelfia del siglo XIX, resumió el reto que los vendedores online y móviles afrontarían casi dos siglos más tarde: «Sé que estoy malgastando la mitad de mi presupuesto en publicidad. Ojalá supiera qué mitad.» En los canales web/móvil, esta cuestión se resuelve mucho más fácilmente que en el caso de los anuncios en el periódico y en la radio de Wanamaker, ya que todos los clics y las acciones de los consumidores se pueden registrar. Determinar qué es lo que hay que registrar es por donde comienza el proceso.

Utilizando las hipótesis sobre las relaciones con los clientes, hay que identificar las métricas del éxito del modelo de negocio. Es necesario priorizar y limitar el número de métricas, al menos de una decena, y las únicas que deben medirse son aquellas sobre las que se pueda actuar o mejorar. Hay que tener contestación a: «Cuántos, con qué rapidez, cuánto dinero y ¿son buenos?»

- ¿*Cuántos* clientes se han captado (adquirido) y cuántos se han activado? (Y ¿cuántos se han perdido? Y ¿dónde se han perdido en el proceso de compra?)
- ¿*Con qué* rapidez llegan y con cuánta se activan? ¿Después de una visita, o después de veinte?
- ¿*Cuánto* cuesta cada adquisición y cada activación?
- ¿*Son buenos* los clientes que se han captado (adquirido)? ¿Son usuarios/clientes que regresan una y otra vez, o visitantes que no repiten?



Métricas que hay que medir en el embudo de «captación de clientes» de los canales web/móvil *(figura 9.16).*

Para mantener una homogeneidad es oportuno organizar las métricas de la misma forma que el embudo de ventas (en este caso, por adquisición y activación). Por ejemplo:

Métricas de adquisición:

- *Número total de visitas* por tipo de usuario, hora del día, origen y páginas vistas en cada visita.
- *Ratios de conversión* según orígenes de pago y de recomendaciones (cuántos enlaces o banners, y a qué precio, para generar un visitante o usuario) y coste por usuario adquirido/activado.
- *Cantidades y porcentajes de tráfico referido* por fuente.

• *Comportamientos o acciones especiales* de subconjuntos o segmentos del universo de clientes.

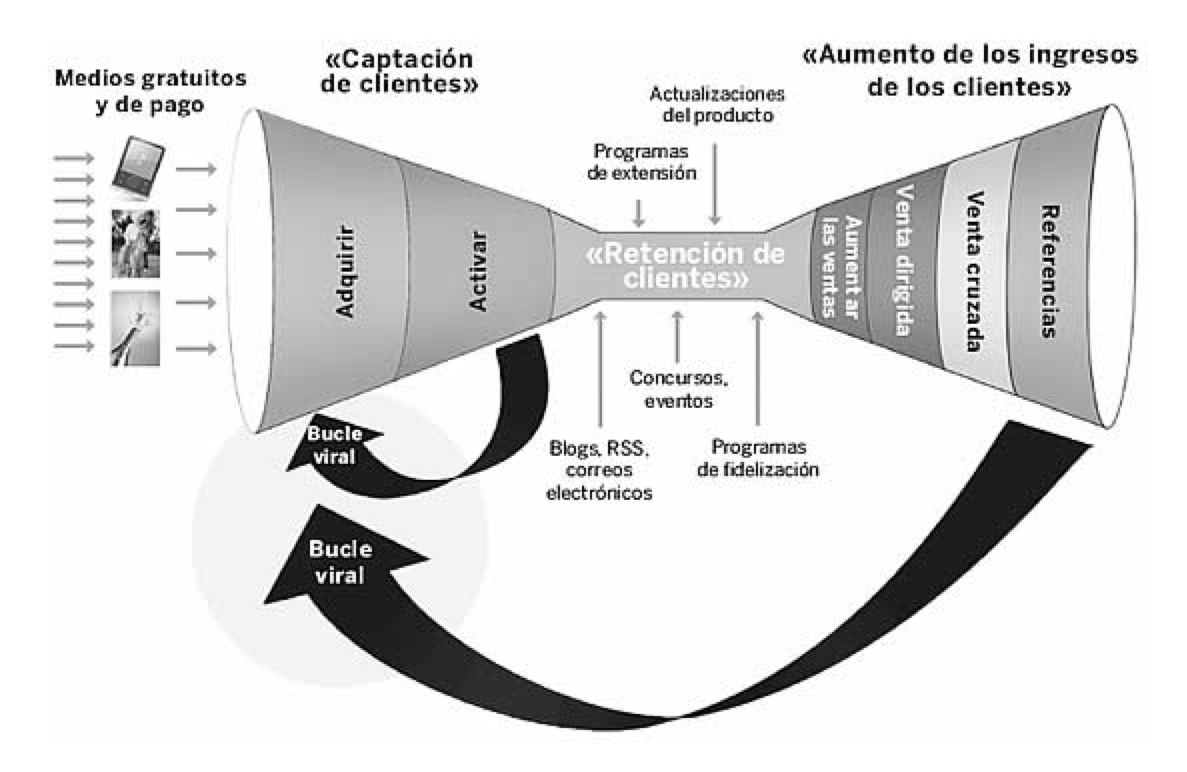
Sé que estoy malgastando la mitad de mi presupuesto en publicidad. Ojalá supiera qué mitad.

Métricas de activación:

• *Número total de activaciones*: otro porcentaje adicional a las adquisiciones por hora/día/semana.
• *Número/porcentaje de activaciones*, agrupados hasta por origen.
• *Número/porcentaje/coste de activaciones*, agrupados por calidad (¿usuarios activos y clientes que gastan mucho o usuarios inactivos y clientes que gastan poco?) siempre que sea identificable, y preferentemente por origen.
• *Número de visitas, páginas vistas*, referidos por usuario activo, agrupados por origen y por coste.

Las métricas e indicadores de activación también capturan el comportamiento de los usuarios, lo que permite su evaluación y acciones de mejora. Las métricas típicas sobre comportamiento incluyen el número y el porcentaje de personas que descargan o que se activan, registran o participan tras un número determinado de visitas o páginas vistas.

Hay que controlar a las personas que realizan una acción de activación, como ver una demo, y luego no se activan, así como a los que abandonan durante el proceso de inscripción o registro. Eso sí, la lista es interminable, por tanto hay que tener cuidado de no medir más allá de lo que el equipo puede gestionar o trabajar. Esta lista es la punta de un enorme iceberg. Es necesario concentrarse en las que ayudan a comprender el comportamiento de los clientes para decidir de manera eficiente sobre qué acciones realizar para mejorar la adquisición y la activación y, en última instancia, ¡incrementar los ingresos!



Los referidos necesarios para «ampliar los ingresos de clientes» se producen en los «bucles virales» *(figura 9.16b).*

Métricas sobre referidos

Las métricas para controlar a los referidos son importantes porque las recomendaciones de clientes existentes son la

fuente más rentable de nuevos clientes. Las métricas o indicadores principales para evaluar esas referencias son:

- Número y porcentaje de usuarios referidos.
- Número medio de prospectos referidos por los clientes existentes.
- Ratio de aceptación entre los referidos.

Se deben evaluar los programas de incentivos para generar referidos intentando averiguar qué incentivos motivan más a los nuevos usuarios a recomendar el sitio o el producto a otros, y el coste por cada referido.

En este momento del proceso de validación de clientes es demasiado pronto para preocuparse mucho por la retención de clientes (de la que se habló en profundidad en la fase 2), ya que toda la atención en esta fase tan inicial del negocio debe estar en conseguir los primeros clientes. Al diseñar el sistema de control se debe tener en cuenta que en el futuro habrá que incorporar más métricas necesarias para evaluar la retención y los referidos, incluyendo las cohortes de usuarios descritas en la fase 2.

Utilizar un cuadro de mando o un sistema para recolectar y vigilar los datos

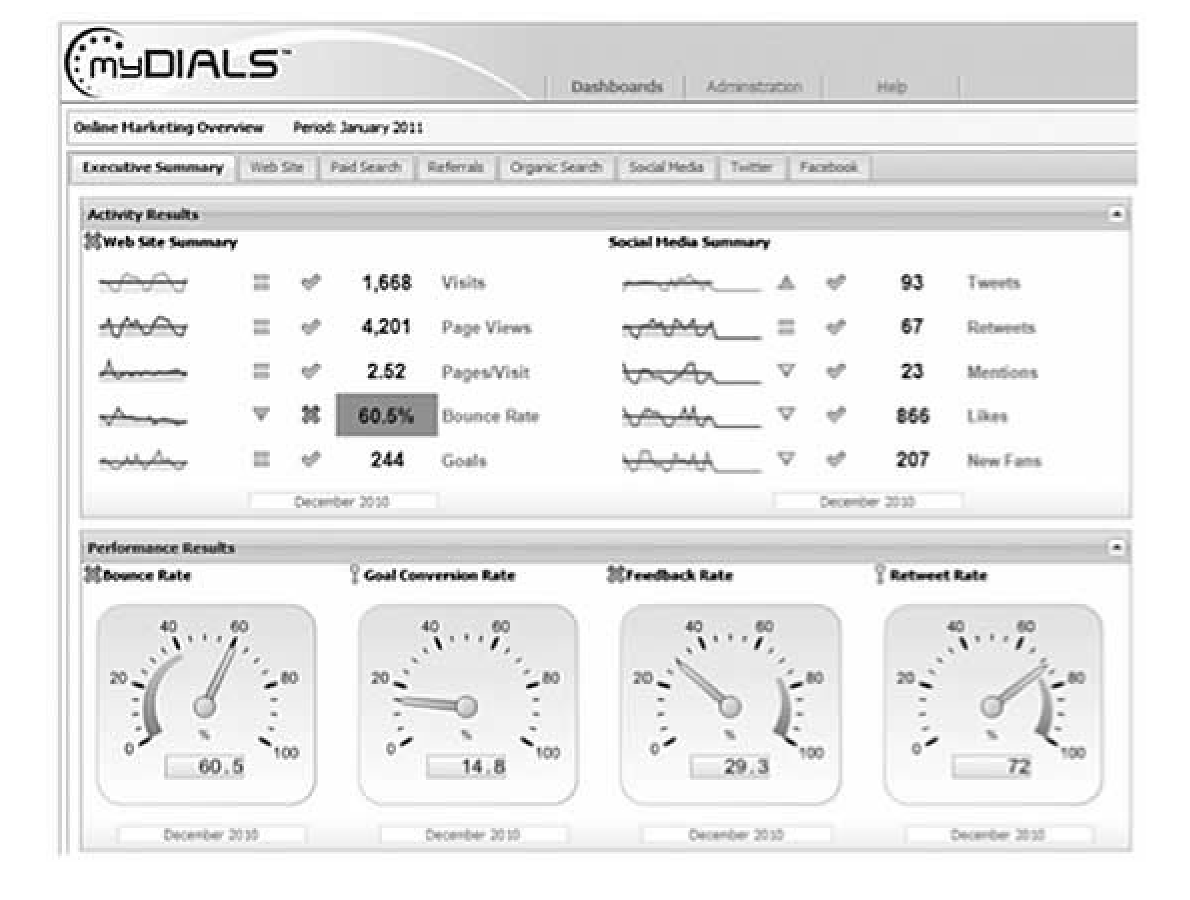
El futuro de la startup está en los datos sobre su capacidad de adquirir, activar y retener clientes. Son tan importantes que muchos negocios web presentan los datos sobre el rendimiento de su sitio en tiempo real utilizando una pantalla gigante en la oficina para que sea siempre el centro de atención. Existen cuadros de mando ya creados o se pueden construir alternativas fácilmente empleando herramientas tan sencillas como Excel.

Hay que tener cuidado de no exagerar con las métricas. Un pequeño número de ellas cuentan «cómo va» la empresa […].

Hay que tener cuidado de no exagerar con las métricas. Un pequeño número de ellas cuentan «cómo va» la empresa, por lo que es necesario resistir la tentación de generar colecciones de datos complejas y enormes que distraigan la atención, que debería estar en las cuestiones clave. Estas cuestiones, por lo general, se relacionan con «cuántos, cuánto dinero, con qué rapidez»: cuántos clientes se activan (o se pierden), a qué coste y con qué rapidez. Los mejores consejeros delegados disponen permanentemente de estas estadísticas principales así como de sus tendencias y de sus causas *(drivers)* y pueden recitarlas casi en cualquier momento. E igualmente importante, se pueden medir desde una pizarra o con una simple hoja de cálculo.

Las métricas que se utilizan para medir y controlar el negocio deben ser las mismas que los socios fundadores y su junta directiva están viendo en las reuniones del consejo. Si sólo se están revisando la cuenta de resultados, el balance de situación y el *cash flow*, sin mirar nada más, han fracasado como responsables. Es el trabajo de los creadores de un negocio conseguir que el consejo se preocupe por los mismos números por los que se preocupan los fundadores.

La figura 9.17 muestra un cuadro de mando para un sitio sencillo cuyos objetivos de negocio son incrementar las páginas vistas, las referencias de clientes y el envío de correos electrónicos.



Ejemplo de un cuadro de mando sencillo (figura 9.17).

En el paso siguiente, si la startup no tiene ya uno, debe contratar a un «responsable de análisis» para gestionar los datos y su interpretación. Esta persona debe ayudar a la empresa a utilizar los datos para mejorar permanentemente la manera en la que los clientes descubren, se relacionan y utilizan el producto, y cómo ayudan a la startup a venderlo entre sus amigos y compañeros.

Prepararse para vender: Desarrollar la hoja de ruta para vender (físico)



Otro defecto clásico de las startups es contratar a un equipo de ventas antes de encontrar la forma de vender. Al principio, la niebla de la incertidumbre se echa sobre la startup. El trabajo de los creadores del negocio es conseguir la suficiente información para iluminar el avance, paso a paso, y después organizar esa información en una descripción coherente del camino correcto que se debe seguir. A esto le llamamos la «hoja de ruta para vender».

El objetivo es determinar quiénes realmente son los clientes y cómo comprarán el producto. El equipo de ventas se construye sólo cuando se entiende por completo el proceso que transforma a un posible cliente en un comprador y se confirma que el producto se puede vender a un precio que hace

viable el modelo de negocio. Con la hoja de ruta para vender en las manos, los miembros del equipo de ventas serán capaces de concentrarse en las ventas de verdad en lugar de los experimentos tipo «prueba y error» que tiene que realizar el equipo de fundadores durante el proceso de validación de clientes.

Con la hoja de ruta para vender en las manos, los miembros del equipo de ventas serán capaces de concentrarse en las ventas de verdad.

Se trata de una hoja de ruta para vender que detalla cada paso desde la primera llamada a un posible comprador hasta la firma del contrato. También muestra cómo varían esos pasos según la empresa, el comprador o el responsable de la compra. La hipótesis inicial sobre esta hoja de ruta que se desarrolló durante el descubrimiento de clientes se debe actualizar con las opiniones de los clientes y hay que releerla antes de comenzar las llamadas de ventas. Eso sí, la hoja cambiará a medida que se adquiera más experiencia directa con los clientes.

La complejidad de la hoja de ruta depende del tamaño de los clientes, sus ciclos de compra y presupuestos, así como del precio del producto, el sector y el canal de distribución elegido. La hoja de ruta para venderle al consejero delegado de una empresa de tamaño mediano es menos complicada, por ejemplo, que la necesaria para venderle a un vicepresidente de una empresa Fortune 500. Y las hojas de ruta para venderles a Safeway, Intel o Toys'R'Us son mucho más complicadas que las que se necesitan para las floristerías o tiendas de mascotas del barrio. Las buenas hojas de ruta suponen mucho trabajo pero son la diferencia entre el éxito y el fracaso. Y es muy recomendable mejorar la hoja de ruta mientras la empresa sea pequeña y haya pocos empleados, antes de que decenas de comerciales se encuentren perdidos por ahí, sin una hoja de ruta.

Otros tres instrumentos fundamentales de planificación comercial complementan la hoja de ruta para vender: los mapas de organización y de influencia de la empresa y los mapas de acceso a los clientes.

Mapas de organización e influencia

¿Recuerda los resúmenes que denominamos mapas de organización e influencia y que se crearon en el descubrimiento de clientes? Es hora de descolgarlos de la pared y analizarlos a la vista de los nuevos datos. Las primeras hipótesis ya se han tenido que modificar para reflejar la realidad que ha aparecido tras hablar con los clientes potenciales. Hay que utilizar esta información para desarrollar un modelo de trabajo del proceso de compra de los clientes objetivo. También es necesario repasar detalladamente las notas de los encuentros con los posibles primeros evangelistas. Y asimismo es oportuno incorporar ahora información sobre los clientes de otras fuentes, como el informe anual de la empresa, Hoovers, Dun & Bradstreet o artículos de prensa.

El ciclo de ventas de E.piphany es un buen ejemplo sobre cómo desarrollar el mapa de influencia para ventas complejas. Dado que el precio del software de E.piphany tenía de seis a siete

cifras, los compradores debían sentir un dolor importante. Reconocerlo como tal dolor y comprometerse a hacer que el dolor desapareciera era necesario si E.piphany quería conseguir una venta. El producto también requería vender «de arriba abajo» y que los máximos ejecutivos utilizaran su autoridad para forzar el acuerdo/aceptación por parte de su personal. En una gran empresa, la alternativa es ir de «abajo arriba», empezando por los empleados de nivel más bajo y después intentando que cada uno convenza a su jefe, lo que supone un proceso difícil para sistemas caros. Además, E.piphany cambiaba el statu quo dentro de las empresas. Necesitaba que varias organizaciones reconfiguraran sus procesos de negocio y las especificaciones del trabajo. Y aunque sea una mejora para la empresa, cualquier cambio genera resistencia, y la resistencia genera saboteadores (lo que siempre representa una desagradable sorpresa).

La mala noticia: se necesitaban muchos «sí» para conseguir un pedido para E.piphany. Otros productos para empresas, como controles de procesos de fabricación, o de servicio al cliente, a veces sólo necesitan la aprobación de un único ejecutivo o comunidad de usuarios para cerrar la venta. Con estos paquetes y productos, los responsables de sistemas o de tecnologías de la información (TI) generalmente son los que deciden, pero los verdaderos usuarios pueden tener un poder significativo sobre la decisión. Otra venta de E.piphany fue diferente porque TI no decidía pero sí participaba de forma activa (habitualmente con su poder de veto). Del mismo modo, la experiencia demostró que era necesario vender tanto a lo «alto» como a lo «ancho» en referencia no sólo a los usuarios ya comentados, sino también incluyendo en el proceso a los perfiles técnicos. Después de perder varias cuentas, construimos una matriz sencilla de dos por dos que muestra dónde se necesitaban apoyo y aprobación:

	Operativo	Técnico
Alto	Directivo	CIO o responsable de TI
Bajo	Usuarios finales	Personal de TI de la empresa o división

Matriz de apoyo/aprobación *(figura 9.18).*

Esta matriz indicaba que incluso con el apoyo de un directivo visionario de una división operativa, E.piphany tenía que vender el producto a cuatro grupos en total para cerrar una operación. Sin el apoyo de una división operativa de la empresa y sin la «aprobación» de TI, no podíamos cerrar la operación. Desde el principio era evidente que si la organización de TI estaba decidida a oponerse a una venta de E.piphany, muy probablemente tendría éxito. Y esta información fue de gran valor. Fue uno de los muchos «¡ajá!» que hicieron de E.piphany un éxito. Encontramos la forma de resolver el problema porque uno de los fundadores y el responsable comercial estuvieron presentes en el fracaso inicial de la estrategia de ventas y se convencieron de la necesidad de dedicar tiempo a encontrar la forma de pivotar la estrategia de ventas.

Las primeras acciones comerciales se quedaron cortas ya que ignoraban el hecho de que una venta de E.piphany a una empresa era diferente de la venta de otros productos B2B. La consecuencia más evidente fue el fracaso a la hora de conseguir el apoyo de la organización de TI. Con las

llamadas de ventas era más fácil lograr que la gente en la parte operativa se entusiasmara que conseguir algún interés entre la organización de TI sobre un conjunto de aplicaciones que podrían ayudar a ventas, servicios o marketing. En algunos casos, E.piphany dio por válidos los comentarios de los convencidos posibles clientes de las divisiones operativas cuando dijeron que podían hacer que el CIO y el departamento de TI «asumieran su responsabilidad» y aprobaran la compra. En otros casos, se omitieron pasos necesarios y se supuso que con unos cuantos usuarios entusiastas se podría cerrar la venta. En rarísimas ocasiones se confirmó esto.

	Operativo	Técnico
Alto	Directivo 1	2 CIO o responsable de TI
Bajo	Usuarios finales 3	4 Personal de TI de la empresa o división

Ejemplo de un mapa de influencia *(figura 9.19).*

Unimos entonces los datos relacionados con el fracaso y con el éxito en la venta en un «mapa de influencia». Ya habíamos determinado que:

a) necesitábamos el apoyo de cuatro grupos para lograr un acuerdo
b) sería más difícil de conseguir el acuerdo con TI que con otros usuarios
c) el personal de TI de bajo nivel se opondría a la idea

La pregunta a responder era: «¿Qué hacer?» El mapa de influencia, que se muestra en la figura 9.19, presenta a los jugadores y el orden en el que se les debe convencer y vender. Cada paso se apoyaba en lo conseguido en el paso anterior, utilizando el impulso creado por los grupos a los que les gustaba la empresa y sus productos para superar las objeciones de los grupos que no tenían esa opinión. En la mayoría de las ocasiones acortar el proceso o saltarse una etapa significó perder la venta.

Cuando se entendió, el mapa de influencia ayudó a establecer la estrategia ejecución comercial:

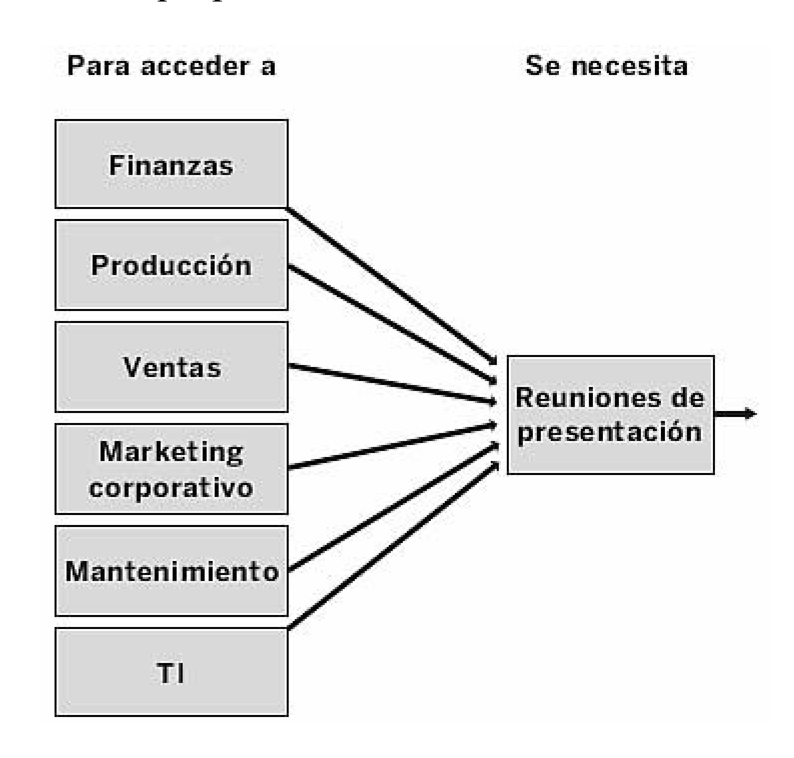
1) Llamar a los máximos ejecutivos operativos (vicepresidente, directores de división, etc. para a continuación, utilizar esas relaciones para presentarse ante
2) los altos ejecutivos de la parte técnica (CIO o ejecutivo de TI de división)
3) reunirse con los usuarios finales de las organizaciones operativas (las personas que fueran a usar el producto)
4) emplear todos esos apoyos para presentar, formar y resolver las objeciones del personal de TI de la empresa o de la división.

Mapa de acceso a los clientes

Con las influencias entendidas y por escrito, hay que dirigir la atención a responder a la pregunta de ventas de siempre sobre cómo poner el primer pie en la puerta del cliente. En el caso de ventas B2B, compras o adquisiciones posiblemente sean el peor lugar para empezar, sobre todo si se ofrece

innovación disruptiva. Según el tamaño del posible cliente, las ventas B2B a menudo requieren maniobras ágiles a través de las diferentes capas o departamentos para conseguir reuniones con las personas identificadas en los mapas de la organización y de influencia. Las llamadas a los clientes reales ayudan a completar los espacios en blanco del mapa de acceso a ellos, agregando información y sugiriendo pautas de comportamiento. La figura 9.20 ilustra un mapa de acceso a una cuenta corporativa.

En el caso de los consumidores, la búsqueda de la mejor forma de llegar a los primeros clientes también puede ser difícil. En lugar de hacer llamadas al azar se puede llegar de forma muy barata a organizaciones y grupos con intereses especiales. ¿Se puede llegar a los clientes a través de organizaciones a las que pertenezcan, como clubes deportivos, de lectura, o de automóviles antiguos? ¿Hay grupos o reuniones virtuales que puedan interesarles?



Ejemplo de un mapa de acceso *(figura 9.20).*

La estrategia de ventas

Entender el mapa de influencia es el primer paso en la búsqueda de un proceso de ventas repetitivo.

Se deben colocar los mapas de organización (de las empresas o de los consumidores), el de influencia y el de acceso a los clientes uno al lado del otro. En el caso de una venta B2B, el reto es ir más allá de los nombres y cargos de las personas a las que hay que llamar y desarrollar una estrategia para llegar a ellos. Cuando se empieza a desarrollar una estrategia de ventas hay algunas preguntas que habría que responder:

- ¿En qué nivel se accede a la cuenta? Por ejemplo, ¿hay que venderles a los máximos ejecutivos? ¿O al personal de operaciones?
- ¿Cuánta gente del mapa de la organización debe decir sí para cerrar una venta?
- ¿En qué orden hay que llamar a esas personas? ¿Cuál es el guión para cada una?
- ¿Qué paso puede hacer fracasar toda la venta? ¿Quién es potencialmente un saboteador?

De forma similar, si se está tratando de llegar a los veinteañeros con un nuevo producto de

consumo, las preguntas podrían ser:

- ¿Es necesario tener acceso a un segmento demográfico específico? Por ejemplo, ¿hay que venderles a los estudiantes universitarios? ¿A sus padres? ¿A sus familias?
- ¿Cuánta gente tiene que decir si ésta es una venta individual o una decisión de la familia?
- Si esta venta requiere que varios miembros de una familia o de un grupo estén de acuerdo, ¿en qué orden hay que contactar con estas personas? ¿Cuál es el guion para cada una?
- ¿Qué paso puede hacer fracasar toda la venta?

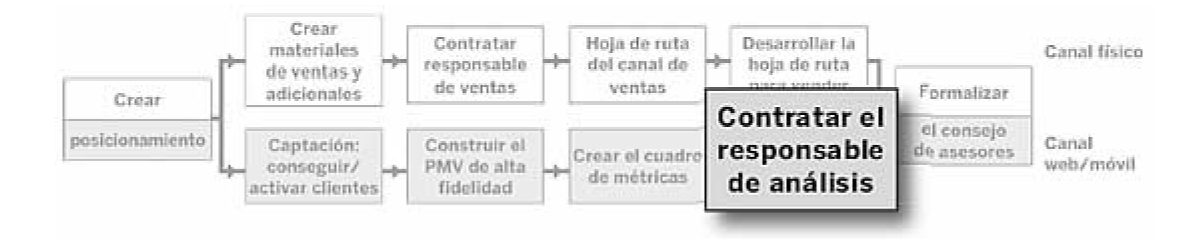
Una vez más, al estar en el mercado tratando de vender el producto el equipo aprenderá lo que funciona y lo que no. Y cuando surjan patrones predecibles, la estrategia se hará mucho más evidente.

Plan de finalización de las ventas

Entre los que crean un negocio por primera vez se produce un error habitual cuando un primer evangelista «levanta el pulgar» y entonces se precipitan a descorchar el champán para brindar por la primera venta. Como sabe cualquiera con algo de experiencia en ventas, todavía no es el momento. Desafortunadamente, pueden ocurrir muchas cosas entre el momento en el que se toma la decisión de comprar y cuando realmente se cobra la venta. El objetivo del plan de ejecución es poner por escrito todas las cosas que deben pasar antes de que la venta se termine y el producto se entregue, y para determinar quién se responsabilizará del seguimiento y de estas cuestiones. Por ejemplo:

- ¿El CFO, o el consejero delegado, o ambos, tienen que aprobar la compra?
- ¿El consejo tiene que aprobar la compra?
- ¿La mamá o el papá tienen que aprobar la compra?
- ¿El cliente necesita obtener un préstamo para financiar la compra?
- ¿Deben estar instalados y funcionando sistemas/componentes de otros proveedores?

Prepararse para vender: Contratar a un responsable de análisis (web/móvil)



En una startup que vende productos físicos son los fundadores los que, primero, tenían que encontrar la hoja de ruta para vender y luego contratar a un responsable comercial para ayudarles. Del mismo modo, una empresa web/móvil necesita un responsable de análisis de datos después de que los fundadores hayan descubierto las métricas fundamentales para adquirir y activar clientes. El responsable de análisis no sólo contribuirá al proceso de «mejora continua» durante la validación de clientes sino eternamente.

El responsable de análisis no sólo contribuirá al proceso de «mejora continua» durante la validación de clientes sino eternamente.

Al principio, uno de los socios fundadores puede asumir este papel (tendrá más puntos si es un especialista de análisis de datos, un analista estadístico, o un «loco» al que le encanta recopilar y estudiar datos minuciosamente en busca de anomalías, oportunidades, tendencias y debilidades). Y tanto si el título del puesto es director de marketing, responsable de análisis, ejecutivo de database marketing o de e-marketing, o simplemente uno de los «fundadores», la cuestión es irrelevante. Lo que cuenta es tener habilidades fundamentales como agilidad con los números y con las herramientas, y una curiosidad innata. También se necesita cierta «influencia» para hacer que las cosas sucedan dentro de la empresa una vez que los datos demuestran que algo no está pasando según el plan y se necesita un pivote. Las responsabilidades del puesto incluyen:

- Optimización online de campañas específicas, gestionando todos los aspectos relacionados con la recogida de información, el seguimiento, el análisis del comportamiento de los clientes y la optimización posterior.
- Gestión de todos los programas de investigación interna, patrocinios, generación de posibles clientes y promoción.
- Desarrollo y gestión de planes, presupuestos, gastos y resultados de los programas de marketing.
- Gestión de presupuestos, previsiones, seguimiento y administración de los costes y resultados de los programas.
- Asegurar que los datos están disponibles para todos los miembros principales del equipo.

Si esta persona no es uno de los socios fundadores, debe formar parte de la alta dirección y presentar informes al equipo de fundadores, actualizándolos de forma periódica. Se le debe contratar tan pronto como sea posible, preferentemente para participar en el desarrollo del cuadro de mando y en la selección de los indicadores que se vayan a incluir en él. Debe entender a la perfección el modelo de negocio y los elementos principales que lo mueven, ya que será una voz que tener en cuenta a la hora de realizar pivotes e iteraciones. La persona debe ser un buen colaborador, con el que sea fácil trabajar y muy creativo (una combinación rara).

Esta persona debe formar parte de la alta dirección.

Hay que acordar con qué frecuencia se debe informar al director general. ¿Y al equipo de gestión? ¿Y a todo el personal? Es importante recordar que esta persona debe concentrarse en recolectar y priorizar solamente datos principales que sirvan para tomar decisiones y actuar, no montañas de información inútil. Hay que diseñar tanto el sueldo como los acuerdos de confidencialidad/ no competencia de esta persona, que posiblemente terminará conociendo mejor que nadie los elementos que mueven el negocio de la compañía. Perderlo antes de tiempo puede suponer un gran inconveniente.

Prepararse para vender: Formalizar el consejo de asesores (todos los canales)



Es de esperar que se haya solicitado la ayuda informal de algunos asesores durante el descubrimiento de clientes. Durante esta fase, esa ayuda debe formalizarse oportunamente. No hay reglas escritas y rápidas sobre el tamaño que debe tener un consejo de asesores o si debe ser realmente un «consejo». Básicamente, son dos las cosas que se deben obtener de los asesores: muy buenos contactos en clientes, inversores o expertos importantes a los que no se podría llegar de otra manera; y experiencia o ideas atrevidas y fuera de lo normal sobre diseño de modelos de negocio que tengan un impacto decisivo en la estrategia. Todo lo demás es pura fachada.

Al pensar en el alcance y en la esfera de influencia de los asesores hay que pensar estratégicamente, no tácticamente. Se deben contratar sólo a los asesores que puedan tener importancia para la empresa de una manera u otra (se busca calidad, no cantidad). Es posible que se esté tratando de captar inversión gracias a un enjambre de «nombres impresionantes» pero no hay que confundirlos con los asesores que se comentan aquí. Los consejos de asesores formales no son obligatorios, al menos por ahora, pero este proceso debe permitir tener acceso a aquellos expertos que puedan ayudar en un momento determinado.

Para empezar, hay que construir una hoja de ruta para crear el consejo asesor, de forma similar a la que se creó con los documentos complementarios. Como se muestra en la tabla 9.5, la hoja de ruta es una lista organizada de los asesores principales que se necesitan (no es necesario poner asesores en cada casilla de la tabla).

En este ejemplo, la hoja de ruta diferencia la utilidad que tendría cada asesor (técnica, comercial, clientes, sector o marketing). Por lo general, los asesores más importantes para una startup suelen ser los que tienen «listas de contactos de oro» que puedan abrir la puerta a contactos de alto nivel para los primeros clientes, miembros de un canal, o alianzas que puedan generar suficiente tráfico web. Durante el desarrollo del producto se pueden necesitar asesores técnicos desde la fase 1 del descubrimiento de clientes. El comité de asesores técnicos suele estar compuesto por expertos del mundo académico o del sector que pueden ofrecer asesoramiento técnico y contactos con otros expertos. Y cuando la empresa comienza a vender su producto, estos asesores se utilizan como referentes técnicos para los clientes.

Siempre que sea posible, sobre todo en situaciones de venta B2B, sería recomendable tener a clientes potenciales importantes en el consejo asesor sobre clientes. Se trata de personas a las que se conoció durante el descubrimiento de clientes que pueden asesorar sobre el producto desde la perspectiva del cliente. Siempre les decimos a estos asesores: «Te quiero en mi consejo asesor para aprender a construir un producto que me vayas a comprar. Los dos fracasaremos si no soy capaz». Sirven como conciencia del cliente de cara al producto y más tarde algunos serán buenos referentes o prescriptores para otros clientes. Son de utilidad para conocer detalles y en reuniones uno-a-uno con los equipos de generación de negocios y de desarrollo de clientes de la startup (y no hay que tener miedo a pedirles recomendaciones específicas).

	Técnico	Negocio	Clientes	Sector	Ventas/ Marketing
Por qué	Asesor, validación, reclutamiento, desarrollo de producto.	Consejos sobre estrategia de negocio y creación de empresa.	Asesoramiento de producto y como clientes potenciales. Después como conciencia de clientes y como referentes.	Incorporando credibilidad al mercado o tecnología particulares gracias a la opinión de expertos reconocidos.	Consejos sobre cómo vender, comunicar y crear demanda.
Quién	Expertos técnicos de prestigio como imagen, y otros con conocimientos sobre los problemas que resolver y a los que no les importe ensuciarse las manos.	Veteranos que hayan creado startups antes. Criterio principal: se confía en su opinión y se les escucha.	Gente que serían buenos clientes, que tienen buenas ideas sobre el producto o que forman parte de una red de clientes.	Marcas reconocidas entre los clientes y el sector. También pueden ser clientes.	Expertos en creación de startups que saben cómo crear un mercado, no sólo una marca.
Cuándo	Desde el día 1 de la empresa y hasta el día del primer envío a clientes.	Desde el día 1 de la empresa y sin final.	Durante el descubrimiento de clientes. Encontrarlos en la fase 1 e incorporarlos en las fases 2 y 3.	Durante el descubrimiento de clientes. Encontrarlos en la fase 1 e incorporarlos en la fase 3.	En creación de clientes. La necesidad disminuye en creación de la empresa.
Dónde	Reuniones 1 a 1 con el equipo de desarrollo de productos.	Llamadas a última hora de la noche, visitas imprevistas a su casa u oficina.	Llamadas pidiendo consejo y reuniones 1 a 1 con los equipos de generación de negocio y de desarrollo de clientes.	Llamadas pidiendo consejo y reuniones 1 a 1 con los equipos de generación de negocio y de desarrollo de clientes.	Reuniones 1 a 1 y llamadas con los equipos de marketing y ventas.
Cuántos	Tantos como se pueda.	No más de 2 o 3 a la vez.	Tantos como se pueda.	No más de 2 por sector.	1 para ventas y 1 para marketing.

Funciones del consejo de asesores *(tabla 9.5).*

Otros dos grupos de asesores que se deben tener en cuenta: un consejo asesor con expertos del sector aporta credibilidad al mercado o a la tecnología específicos de la empresa; y un asesor del consejero delegado o director general que pueda aportar consejos prácticos y sobre cómo hacer las cosas.

Hay que confirmar que las personas en las que se confía también confían en nosotros.

El número de asesores en cada área necesariamente variará con las circunstancias, pero hay algunas reglas generales. Los asesores comerciales y de marketing suelen tener egos importantes. Por lo general, sólo se puede trabajar con uno de ellos a la vez. Los asesores del sector suelen pensar de sí mismos que son los expertos en determinadas especialidades de ese sector. Hay que pedir sus opiniones sin que estén en la misma habitación o días distintos (lo que permite seleccionar qué consejos merece la pena seguir). Los asesores de negocios son muy parecidos a los asesores de

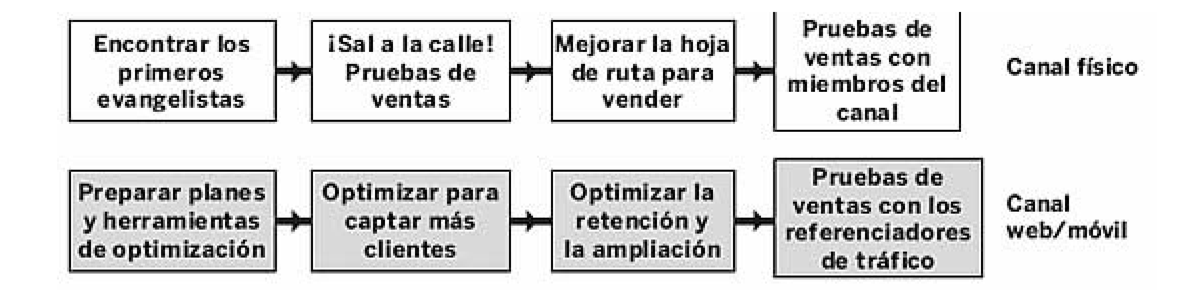
marketing pero algunos tienen experiencia en diferentes etapas de la empresa. Es posible pensar en tener a mano a algunos para parecer más inteligente. Por último, en nuestro caso, el equipo de desarrollo del producto nunca terminaba de tener suficiente con los asesores técnicos. Venían y nos hacían mejores en relación con cuestiones técnicas específicas. Lo mismo puede decirse de los asesores sobre los clientes. Hay que aprender algo nuevo cada vez que vienen.

El equilibrio entre asesores

El *oráculo* de Omaha, Warren Buffet, lo dice mejor: «Hay que confirmar que las personas en las que se confía también confían en nosotros.» Esto lo resume todo. Los asesores suelen recibir acciones de la empresa sin correlación exacta con las horas que van a dedicarle o con lo que van a hacer para ayudar. Y el valor de esas acciones se modifica con el tiempo, en incrementos mensuales, por lo que se ajusta fácilmente en función del valor que el asesor aporta a la empresa.

Los mejores asesores pagan por convertirse en asesores. Generalmente hacen una pequeña inversión en efectivo.

Los mejores asesores pagan por convertirse en asesores. Generalmente hacen una pequeña inversión en efectivo, por ejemplo, de 20.000 o 100.000 dólares por algunas de las acciones preferentes de la empresa, con un complemento generoso de acciones ordinarias que paguen los servicios de asesoramiento. Los inversores más avanzados reconocen la importancia de que los asesores no sólo presten sus nombres, sino también inviertan algo de su dinero en lo que ellos crean que es una gran oportunidad.


Encontrar los primeros evangelistas
¡Sal a la calle! Pruebas de ventas
Mejorar la hoja de ruta para vender
Pruebas de ventas con miembros del canal
Canal físico
Preparar planes y herramientas de optimización
Optimizar para captar más clientes
Optimizar la retención y la ampliación
Pruebas de ventas con los referenciadores de tráfico
Canal web/móvil

Capítulo 10

Validación de clientes, fase 2: ¡Salir a la calle y vender!

En esta fase de la validación de clientes hay que tratar de vender. El descubrimiento de clientes obligaba a salir a la calle dos veces, la primera para entender los problemas de los clientes y cómo trabajaban (o vivían) y la segunda para confirmar si el nuevo producto solucionaba ese problema. Y aunque sin duda, hasta ahora, se han realizado cientos de comprobaciones que han permitido iterar y pivotar el modelo de negocio, no hay mejor test *«pass/fail»* que conseguir que un cliente haga un pedido o pase tiempo suficiente con la aplicación o el sitio web.

En un canal físico, nada valida mejor una hipótesis que un pedido firmado, sobre todo si se firma antes de que el producto esté terminado o listo para enviar. En el canal web/móvil, una validación equivalente se realiza atrayendo a los usuarios o clientes a la velocidad que la hipótesis indica (en un mercado multilateral, incluso si se recibe mucho tráfico y se crece adecuadamente, hay que confirmar que el «otro» lado, que normalmente es el de los anunciantes o los que pagan, está dispuesto a invertir para llegar a ese tráfico).

El trabajo en esta fase no intenta hacer mayor un plan de ingresos sino validar las hipótesis del modelo de negocio con test *«pass/fail»*, que se parecen muchísimo a vender o a crear tráfico para la web. Eso sí, los ingresos o el tráfico a gran escala no se producirán hasta el siguiente paso, la creación de clientes. La validación de clientes es una comprobación del proceso de venta que, aunque produce ventas reales, trata de responder principalmente a una larga lista de preguntas, entre ellas:

- ¿Los clientes están muy interesados en la propuesta de valor del producto?
- ¿Entiende la empresa a sus segmentos de clientes y sus necesidades?
- ¿Cómo valoran los clientes realmente las características del producto? ¿Falta alguna característica fundamental?
- ¿El precio del producto es correcto? ¿Se puede vender el producto con un coste razonable?
- ¿Cuál es el proceso de compra y aprobación de la empresa del cliente?
- ¿Se han confirmado el plan de ventas y la estrategia de canal para ampliar el equipo de ventas?
- ¿Hay suficientes clientes para hacer de éste un negocio?

«Salir a la calle» significa una cosa para las empresas de productos físicos o que venden principalmente a través del canal físico y significa algo totalmente distinto para las empresas que utilizan los canales web/móvil. Dado que las acciones y la velocidad de iteración de cada una pueden variar ampliamente, este capítulo trata cada canal por separado, como se indica en la figura 10.1.

En la validación de clientes, el proceso de comprobación es una serie de test *«pass/fail»*

elegantes por su sencillez y cuyas respuestas binarias nunca son del estilo «queda bien» o «les gusta». Algunos ejemplos:

El modelo de negocio que utilice un canal físico puede indicar…

- … se cerrarán dos ventas de cada diez llamadas de ventas, ¿verdad?
- … un cliente normal comprará seis aparatos en tres meses, ¿verdad?
- … una inversión de 5.000 dólares en una feria (o en publicidad por correo) generará 25 potenciales clientes, ¿verdad?
- … 2/3 de los potenciales clientes con los que se hable referirán a tres amigos cada uno, ¿verdad?

El modelo de negocio que utilice el canal web/móvil puede indicar…

- … Dos de cada cinco usuarios adquiridos se activarán, ¿verdad?
- … Cuatro de cada diez usuarios activados recomendarán la prueba gratuita a cinco amigos, ¿verdad?
- … 100 dólares gastados en AdWords generarán 50 clics en el sitio, ¿verdad?
- … Uno de cada cuatro anunciantes del mercado multilateral estarán muy interesados en participar en la publicidad del sitio (a pesar de que probablemente no comprarán hasta que se tenga mucho más tráfico), ¿verdad?

Éstos son los próximos pasos que habrá que dar, por canal:

Startups canal físico	Startups canales web/móvil
Encontrar primeros evangelistas, conseguir reuniones	Preparar planes y herramientas de optimización
Salir a la calle a hacer «pruebas para vender»	Pruebas de activación para hacer «en la calle»
Mejorar la hoja de ruta para vender	Medir y optimizar los resultados
Pruebas de ventas con los miembros del canal	Pruebas de ventas con los referenciadores de tráfico

***Pasos para «salir a la calle y vender» por canal** (figura 10.1).*

Salir a la calle: Buscar a los primeros evangelistas (físico)



El mayor reto comercial en la validación de clientes es llamar a las personas correctas. Esto requiere identificar primero a los verdaderos clientes visionarios y pasar tiempo con ellos, no con el gran público. El inconveniente más grande es que no todos los clientes visionarios son iguales. Por regla general, hay visionarios con presupuesto (nos gustan éstos) y gente con «estrategia», «planificación a largo plazo» o «visión técnica», pero sin el poder de firmar cheques. La tabla 10.1 muestra las diferencias. No habría que decirlo, pero por si acaso: los emprendedores deben concentrarse en compradores con talonarios. Se llaman primeros evangelistas, como se debería saber a estas alturas.

Los primeros evangelistas cuentan con presupuesto. Y mientras que todos los clientes visionarios reconocen que tienen un problema, sólo los candidatos a primeros evangelistas están:

a) lo suficientemente motivados para hacer algo al respecto
b) tal vez están utilizando una solución hecha en casa
c) lo más importante: tienen la influencia y el presupuesto para resolver el problema.

A menudo, los primeros evangelistas ya han visualizado una solución, parecida a la que se está presentando. Son socios del proceso de venta y, a menudo, racionalizan o explican las características que faltan a sus propios jefes. Nunca, nunca hay que avergonzarles o abandonarles.

Es necesario revisar las características principales de los primeros evangelistas que se identificaron durante el descubrimiento de clientes. ¿Apuntan a otros prospectos adicionales? Es necesario crear una lista de primeros evangelistas objetivo y repetir las técnicas de generación de contactos usadas durante el descubrimiento de clientes: crear una lista de clientes, un correo electrónico de presentación y una historia/guión de referencia (si es necesario, volver a ver la fase 2 del descubrimiento de clientes). Incluso con una preparación cuidadosa, hay que asumir como normal que sólo uno de cada veinte potenciales clientes participarán en el proceso de venta. En otras palabras, ¡se debe estar preparado para un rechazo del 95 por ciento! Es normal, y estando tan al principio del proceso, el cinco por ciento será suficiente. De esos pocos, en función de la coyuntura económica, uno de cada tres, o menos, firmarán un pedido. Esto supone realizar un montón de llamadas de ventas (que es lo que define a una startup). Pero hay buenas noticias: existe un responsable comercial a bordo para manejar todo el trabajo que supone establecer los contactos y organizar reuniones a las que los creadores del negocio siempre deberían tratar de asistir.

Es importante diferenciar a los primeros evangelistas objetivo de otros tipos de clientes importantes, como los primeros evaluadores, los clientes que pueden ayudar a crecer a la startup y el gran público. Los clientes que pueden ayudar a crecer pueden ser también primeros evangelistas, pero tienden a comprar más adelante. En lugar de comprar una visión, lo hacen por razones prácticas. Se convertirán en clientes objetivo en seis meses, pero son compradores de nuevos productos mucho

más atrevidos que el gran público.

Por último, el gran público espera un producto terminado y por lo general necesita una solución accesible y sin riesgos. Pueden decir, «queremos probar el producto cuando se produzca normalmente; no probamos prototipos». Hay que recordar sus nombres porque se convertirán en clientes en uno o dos años.

	Primeros evaluadores	Primeros evangelistas	Clientes para crecer	Gran público
Motivación	Evaluación de la tecnología.	Coincide la visión. Saben que tienen un problema y han visualizado una solución que coincide con la de la startup.	Practicidad. Interesados en un producto que puede resolver ahora un problema conocido.	Quieren comprar el producto estándar, necesitan el «producto completo».
Precios	Gratis.	Según su dolor hay que crear el precio de venta al público y luego ofrecerles un descuento importante.	Precio de venta al público y luego negociar bastante.	Precio de venta al público y todavía más negociación.
Poder de decisión	Puede aceptar una compra sin coste.	Puede ser capaz de aprobar una compra sin pedir permiso. Por lo general, puede acelerar una compra. Es un promotor interno de la venta.	Es necesaria la aceptación en todos los niveles. Proceso de ventas estándar. Es posible evitar la comparación con la competencia.	Es necesaria la aceptación en todos los niveles. Proceso de ventas estándar. Comparación con la competencia y/o proceso de admisión de ofertas.

Los cuatro tipos de clientes *(tabla 10.1).*

Salir a la calle: Preparar los planes/ herramientas de optimización (web/móvil)



El trabajo durante la etapa de optimización debe exprimir aún más cada uno de los pasos de «captación, retención y ampliación». Y cabe preguntar: ¿exprimir más de qué? Más de todo. Por ejemplo:

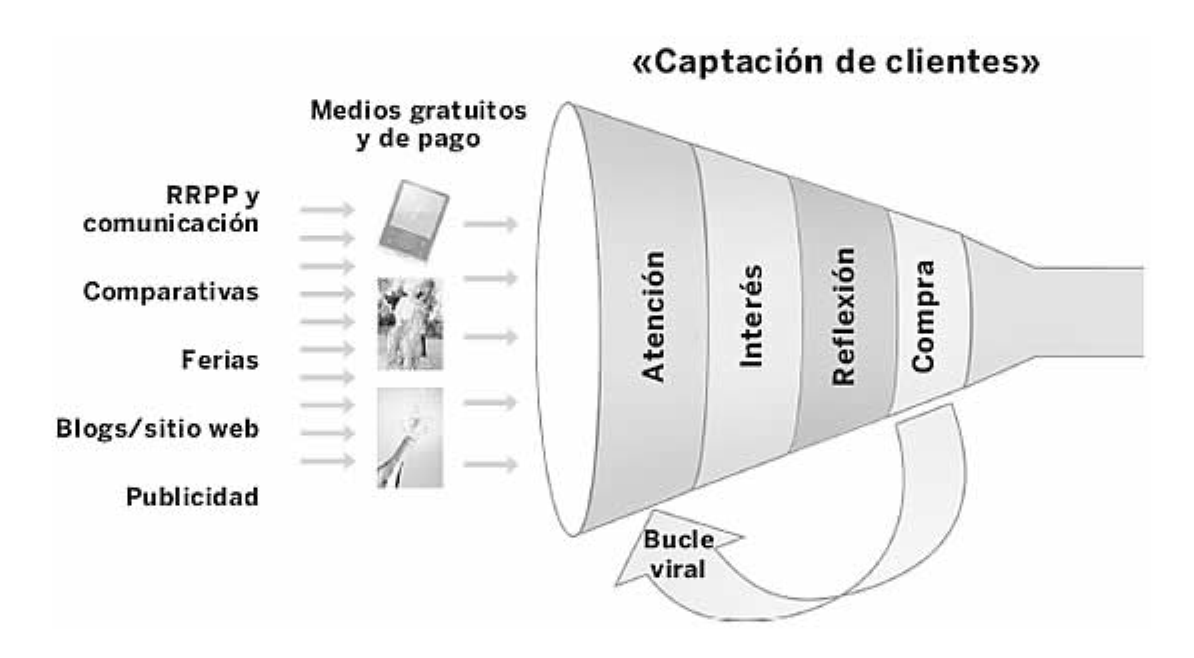
- Si se activan un seis por ciento de los visitantes en el lanzamiento, hay que intentar llegar al diez por ciento o más.
- Si los visitantes abandonan después de dos visitas, ¿se puede aumentar a tres?

• Si el cinco por ciento de los visitantes hace un comentario, ¿cómo se puede conseguir aumentar el porcentaje?
• Si el coste medio por usuario activo es de un dólar, ¿cómo se puede bajar a 0,75 dólares o a 0,80 dólares?
• ¿Se pueden mejorar la tasas de apertura de los correos electrónicos del 22 al 30 por ciento?

La optimización trata de conseguir más y es lo que se va a hacer desde ahora hasta el momento en que se venda hasta la camiseta o se toque la campana en NASDAQ. Esta sección y las dos siguientes sobre web/móvil proporcionan una introducción a la optimización, un tema sobre el que tratan ya muchos otros textos. En esta sección se podrá:

• Tener una idea básica sobre la estrategia de optimización.
• Conocer cuál es el trabajo de optimización en una hipotética startup web.
• Y aprender sobre las herramientas de optimización fundamentales y cómo funcionan.

La siguiente sección sobre optimización de la «captación» en el canal web/ móvil utilizará lo aprendido en esta sección y mostrará cómo trabajar con las «nuevas» herramientas. Y la tercera sección hará lo mismo con las acciones para «retener» clientes y «ampliar los ingresos» que se obtienen de ellos.



El embudo de «captación de clientes» en canales web/móvil *(figura 10.2)*. **Antes de empezar**

Antes de empezar a optimizar el sitio/aplicación recordamos las piezas que deberían estar en su sitio:

1. *Un PMV de alta fidelidad*. Debe estar operativo y el producto debe parecer «terminado» (aunque el PMV no tenga todas las funciones). Esto asegura opiniones adecuadas sobre el producto y la mejor medición de los resultados del programa de «captación de clientes».
2. *El plan y las herramientas de adquisición*. Los programas de emailing, Adwords, *banners*, comunicación, virales y otras herramientas que conseguirán que los consumidores se interesen en el producto.
3. *El plan y las herramientas de activación*. Las páginas de inicio y de destino animan a la gente a comprar, participar, o a activarse, complementadas con herramientas de activación como seguimiento de correos electrónicos, llamadas, o programas virales y de promoción de los que no compran o participan desde el principio.
4. *Un cuadro de mando* para controlar el comportamiento de los clientes. Debe estar operativo y el producto debe incluir instrumentación para ofrecer datos en tiempo real sobre los resultados de los programas de activación y de adquisición.

La estrategia de optimización de clientes

Las acciones de optimización deben centrarse en:

- *Volumen*: adquirir tantos visitantes como sea posible y llevarles hasta el producto.
- *Coste*: reducir constantemente el coste por cliente activo.
- *Conversión*: aumentar el número de visitantes que se activan y se convierten en clientes o usuarios.

La primera cuestión que hay que resolver es: «¿Qué hay que optimizar?» Los diferentes tipos de negocios web optimizan cosas completamente diferentes.

La primera cuestión que hay que resolver es: «¿Qué hay que optimizar?»

Las acciones de optimización del proceso de «captación» de los siguientes tres tipos de negocio web/móvil deberían ser similares a éstas:

- *Los sitios de e-commerce* deben empezar optimizando el tráfico y los pedidos iniciales, por supuesto, y luego concentrarse en el tamaño medio de los pedidos, la repetición de la compra y las referencias de clientes.
- *Los mercados multilaterales* (por lo general sostenidos con publicidad) deberían concentrarse en primer lugar en el tráfico total y a continuación en los miembros o suscriptores, los usuarios activos al día (DAU, Daily Active Users), el tiempo de permanencia, la repetición de visitas y las referencias. Luego deben mirar al «otro lado» para maximizar los ingresos por publicidad, CPM (coste por mil) y el canal de ventas.
- *Los marketplaces* deben concentrarse en las mismas cosas que un sitio e-commerce y también en el número de proveedores, la adquisición y la retención de vendedores y la liquidez (o número de artículos a la venta que se terminan vendiendo de verdad). Luego deben tratar de optimizar el número de operaciones diarias y el tamaño medio de cada transacción.

Más claves para crear una estrategia de optimización de éxito:

- *Saber exactamente qué se está tratando de confirmar*, por ejemplo, «para ver si se pueden conseguir más inscripciones», o «para saber si los envíos gratuitos aumentan significativamente los pedidos».

No hay que poner a prueba todo, sólo las cosas importantes.

- *No comprobar demasiadas cosas*. Éste es un gran error que comenten muchas startups web porque las pruebas online son fáciles de realizar. No hay que poner a prueba todo, sólo las cosas importantes. No se deben realizar a la vez más de dos cambios a una página para evitar confundir a los visitantes y poder relacionar una mejora con el cambio que la produjo. Cuando una prueba tenga «éxito», es necesario saber qué produjo la diferencia.
- *Realizar pruebas controladas* para garantizar la aleatoriedad y la validez. Un test A/B, la prueba controlada más habitual, muestra la versión «A» o la «B» de una página o una oferta según el visitante. Se controlan rigurosamente las variables. No presenta la versión «A» el lunes y la «B» el martes, ya que no hay manera de determinar qué más puede haber influido en el comportamiento del cliente durante la prueba, lo que puede ser casi cualquier cosa: una venta en un sitio de la competencia, un cambio en el tiempo o incluso la hora del día (la mayoría de las personas

navegan en el trabajo, durante la hora de la comida).

- *Siempre hay que tener presente el valor de todo el negocio* que se puede hacer con un cliente. El coste de captar a un cliente no es ni de cerca tan importante como los ingresos que ese cliente puede generar a lo largo del tiempo, y el valor de todo ese negocio en la etapa de «captación de clientes» se calcula fácilmente:

VNC => CAQ

El VNC (o LTV) o valor del negocio generado con el cliente (la cantidad total de dinero que se va a generar con este cliente) debe ser mayor que su *CAQ, o coste de adquisición y activación*.

Muchas empresas quiebran diciéndose a sí mismas: «El valor del negocio que este cliente generará en cinco años es X», olvidando la segunda parte: «Si todavía seguimos aquí y el cliente se mantiene con nosotros.» Hay que utilizar un valor de negocio razonable, por un período no muy largo. Por ejemplo, ¿cuántos meses pagando la suscripción cubren el coste de «captación de un cliente»?

En resumen: el plan de optimización cambiará con frecuencia, tal vez a diario. Es necesario empezar definiendo las métricas de adquisición específicas que hay que optimizar. No se deben elegir muchas al principio y siempre hay que tener claro qué se persigue con el experimento. Al realizarse las pruebas hay que crear alternativas para aquellas tácticas que no hayan funcionado después de la optimización.

La optimización es un proceso sin fin de «comprobación, medición y ajuste» basado en datos […].

La optimización es un proceso sin fin de «comprobación, medición y ajuste» basado en datos, que se detiene sólo cuando la empresa cierra. Los creadores del negocio deben estar directamente involucrados en el proceso, si no lo lideran, ya que es vital para la eficiencia, el crecimiento y el futuro de la empresa.

Una lección sobre tácticas de optimización

Echemos un vistazo a cómo funciona realmente la optimización en una empresa hipotética que vende la primera de una serie de aplicaciones descargables, con un precio de 39,95 dólares, para quienes trabajan desde casa. El consejero delegado ha pedido que su equipo se concentre principalmente en dos métricas de la parte más ancha del embudo: el coste total de activación (incluyendo su coste de adquisición) y el valor final de cada cliente activado, calculados de forma individual. Así se ve en forma de tabla:

Paso del embudo	Clics	Gasto por	Gasto total	Ingresos
Adquisiciones	200	5,00 $	1.000,00 $	
Activaciones	40	25,00 $		(todavía no)
Compran una vez	20	25,00 $		800,00 $
Clientes más valiosos	10	50,00 $		1.000,00 $
TOTAL			1.000,00 $	1.800,00 $

***Ejemplo de cuadro de tácticas de optimización** (tabla 10.2).*

Revisando cada línea del ejemplo se puede obtener gran cantidad de información sobre el proceso de optimización.

- *Adquisición* captó a 200 «visitantes» a un gasto medio de cinco dólares por clic, o un gasto total de 1.000 dólares (los clics pueden costar desde unos centavos hasta un máximo de 50 dólares o más, en función de la demanda en AdWords). Si pudiéramos reducir el gasto por visitante en un 20 por ciento, generaríamos un 25 por ciento más de posibles clientes para la empresa sin aumentar el presupuesto.

    - Pruebas para mejorar la adquisición: dejar de utilizar AdWords. Probar otras fuentes de tráfico más allá de Google. Explorar programas alternativos, como *banners* y enlaces. Reducir los presupuestos diarios de AdWords, o según horas, o por geografía (por ejemplo, eliminar horas nocturnas, Europa, o los fines de semana). Aumentar el marketing viral con coste bajo.

- *Activación*: 40 personas (el 20 por ciento de los 200 que han hecho clic en el sitio) se activan (se descargaron una demo o dejaron su información de contacto). Por tanto, el coste de cada activación fue de 25 dólares (1.000 dólares entre 40 personas). Sin embargo, hasta ese momento nadie ha comprado nada.

    - Pruebas para mejorar la activación: incrementar el número de botones de acción o aumentar los diseños. Mejorar o aumentar los incentivos de activación. Cambiar precio o la oferta de lanzamiento. Reorganizar la forma en la que se priorizan y explican las características/ventajas. Posibilidad de incluir una prueba gratuita.

- *Ventas*. La mitad de los clientes activados compran una aplicación por 39,95 dólares. En este ejemplo son 20 personas, cada una se gasta 40 dólares, lo que hace unos ingresos totales de 800 dólares. Estos clientes, que parecen rentables (producen beneficios brutos), son en realidad «perdedores», ya que cuesta 25 dólares conseguir que uno de ellos se gaste 40 dólares (el 63 por ciento del precio de venta), lo que resulta inviable para la mayoría de las empresas, ya que deja muy poco margen para cubrir costes del producto, personal, gastos generales y beneficio. Pero si el embudo hubiese generado sólo cinco clientes más, los mismos 1.000 dólares de inversión habrían generado 200 dólares más.

- *Pruebas para mejorar las ventas*:

    - Poner en marcha las mejoras de activación pero investigar también a los visitantes que no compran para entender el porqué.
    - Añadir una demo.
    - Añadir una opción para contactar «haciendo clic».
    - Realizar test A/B del precio y de la oferta.
    - Posibilidad de seguimiento a través del correo electrónico o de las llamadas telefónicas para intentar cerrar.

Un último vistazo a la tabla 10.2. Imaginemos que, además de los 20 compradores del paquete de software que cuesta 39,95 dólares, la empresa consigue diez clientes adicionales más valiosos. En lugar de comprar un solo producto, estos clientes compran una media de 2,5 paquetes y se gastan 100 dólares cada uno para hacerlo. Eso genera 1.000 dólares en ingresos procedentes de los clientes más valiosos. Con el tiempo, estos clientes probablemente serán aún más valiosos ya que quizá podrán recomendar el producto a otros y comprar más paquetes para ellos mismos.

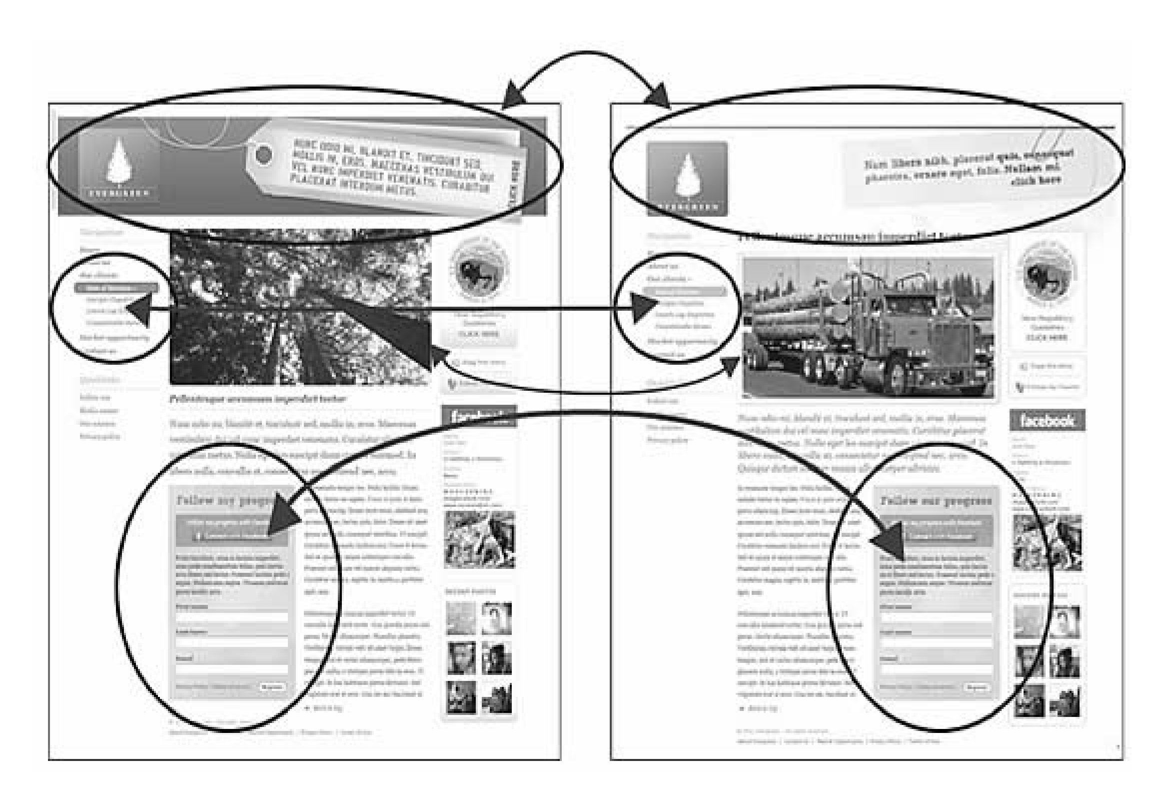
En resumen, esta prueba podría describirse por algunos como una victoria modesta en el mejor de los casos (siempre que el coste de los productos sea muy bajo, como en el caso del software que se descarga). Generar unos ingresos de 1.800 dólares y posibles clientes futuros (los que se activaron que no han comprado todavía) con 1.000 dólares de gasto en marketing permite pensar en una empresa de software con un futuro prometedor, si se asume que debe optimizar aún más su embudo o ciclo de ventas en el largo plazo. Seguramente, las mejoras propuestas para cada paso de

ese proceso de ventas producirán incrementos significativos en los ingresos y en los beneficios.

Es necesario aplicar este tipo de razonamientos y análisis detallados a todos los programas incluidos en el plan de «captación». Hay que probar un programa, medir sus resultados y pensar cómo mejorar esos resultados. Cambiar alguna cosa del programa (la oferta, los gráficos, los mensajes, o lo que se indique en el plan) y volver a probar y a medir. Y una vez conseguidos los resultados, evaluarlos, desarrollar la siguiente mejora, y probar otra vez, y otra, y otra vez más. Como dijimos al principio, ésta es la savia de las startups web/móvil, y el proceso realmente no termina nunca.

Herramientas de optimización:

Como para cualquier artesano, disponer de buenas herramientas es esencial para hacer un buen trabajo. Éste es un resumen de los principales instrumentos utilizados por las empresas web/móvil con mayor frecuencia. En las siguientes dos secciones relacionadas con el canal web/móvil se indicarán dónde y cómo usar cada una. En la mayoría de los casos, todas se utilizan en cada uno de los procesos de optimización de captación, retención y ampliación de los ingresos de clientes, ya que la mayor parte (aunque no toda) de la interacción con los clientes se produce online.



Ejemplo de test A/B comparando los resultados producidos al cambiar una página de inicio *(figura 10.3).*

Test A/B

Los test A/B son la forma más empleada para optimizar las acciones de «captación, retención y ampliación» en el canal web/móvil. También se pueden utilizar para optimizar el rendimiento del producto web/móvil (tema para otro libro). Los test A/B comparan una versión de una página web con otra para ver cuál produce los mejores resultados. Es el método más usado para probar elementos clave en una *landing page*. ¿Un botón azul grande consiguió más activaciones que una línea de texto pequeña? ¿Qué encabezado, imagen u oferta generaron más inscripciones, ventas o abandonos?

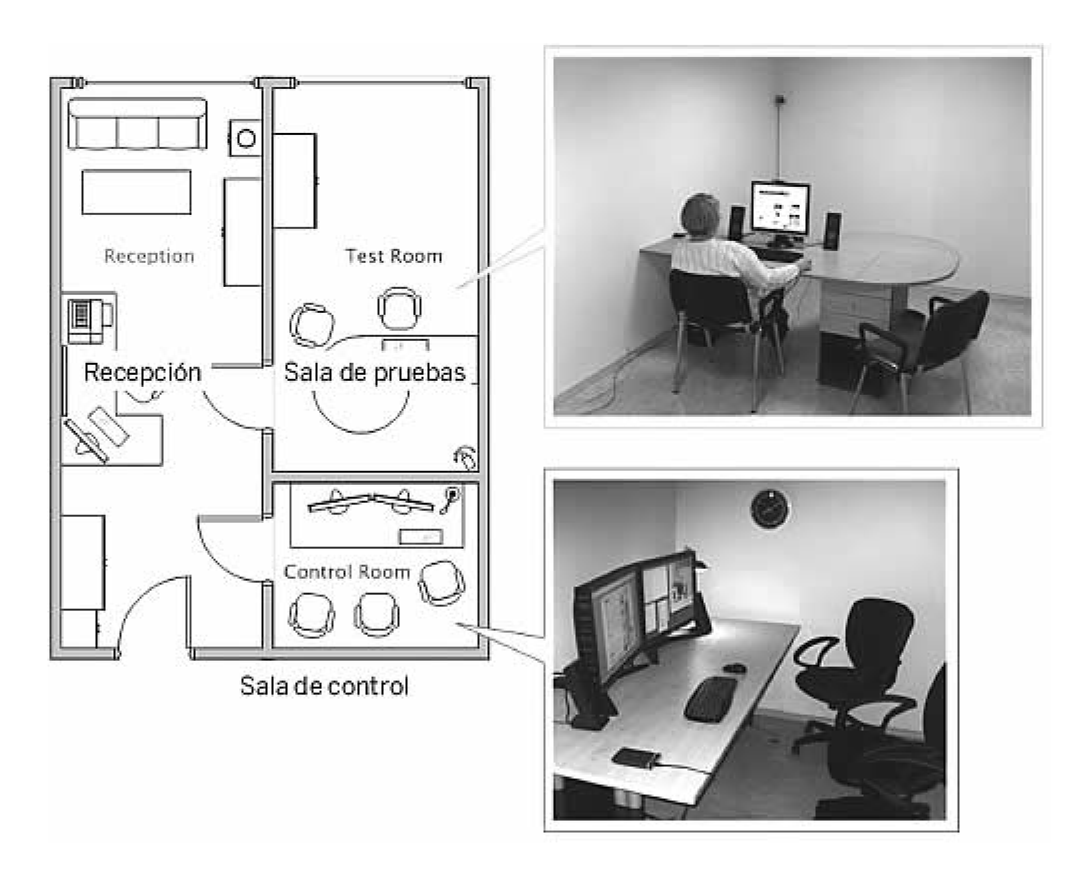
Mantra de activación: cuanto más se prueba, mejor se hace.

Es importante identificar los elementos principales de una landing page que influyen en la activación y probarlos con cuidado, equilibradamente y de forma secuencial. El proceso debería ser: «probar, medir, rehacer». *Mantra de activación:*

cuanto más se prueba, mejor se hace. Hay que recordar que es necesario mantener un grupo de control identificado: cambiar la presentación para la mitad del público, idealmente alternando lo que ven los visitantes (en un test A/B el siguiente visitante ve «B»). Son también habituales quienes mandan el 80 por ciento del tráfico a una alternativa y el 20 por ciento a la otra, que funciona bien en páginas con mucho tráfico.

Pruebas de usabilidad

Estas pruebas controlan si los usuarios de la web/aplicación/producto lo utilizan de la forma prevista. Puede ser tan informal como invitar a los consumidores y ver qué hacen en el sitio web o tan preparado como un grupo de discusión. Permite identificar puntos débiles en la descripción, ventajas y razones para comprar el producto que hay en la página. Puede identificar el comportamiento de los usuarios en el sitio para seleccionar formas de optimizar la tasa de conversión, mejorar las demostraciones online del producto, o para encontrar contenidos, gráficos o una navegación que produzcan confusión. Tanto las herramientas baratas como los servicios caros pueden ayudar con estas pruebas.



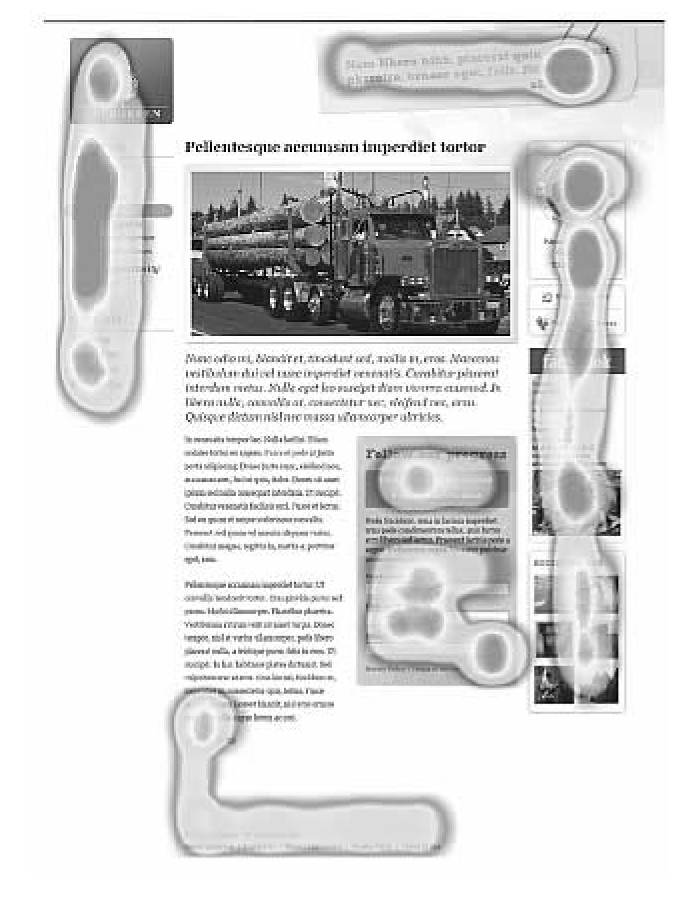
Las pruebas de usabilidad se pueden hacer en un Starbucks o en instalaciones preparadas con éstas *(figura 10.4)*.

Hay que invitar a los clientes objetivo a la oficina y ver cómo participan en el sitio o cómo utilizan la aplicación (se puede utilizar cualquiera de los servicios online, como Userfy o Usertesting que permiten hacer pruebas con los usuarios muy baratas). Y estudiar a estos clientes sin interrumpirles. Se pueden tomar notas sobre dónde fueron y a dónde no y preguntarles después para saber por qué hicieron lo que hicieron.

Naturalmente, a medida que se identifican zonas o una navegación del sitio confusas o subóptimas se deben probar y medir alternativas hasta que el problema desaparezca. Se puede incluso plantear la posibilidad de realizar estas pruebas de usuario con un ordenador portátil en un Starbucks, donde se pueden captar clientes aleatorios a cambio de un café o de una tarjeta regalo por estar diez minutos explorando y utilizando el nuevo producto, aplicación o sitio.

Mapas de calor

Los mapas de calor emplean el seguimiento de los ojos para destacar lo que mira la mayoría la gente, o dónde hacen clic, en un sitio web o página. El software sigue la mirada de los usuarios y las convierte en regiones de color amarillo, naranja y rojo. Dónde más vivo sea el color, más miradas se han concentrado en el botón, encabezado o gráfico.

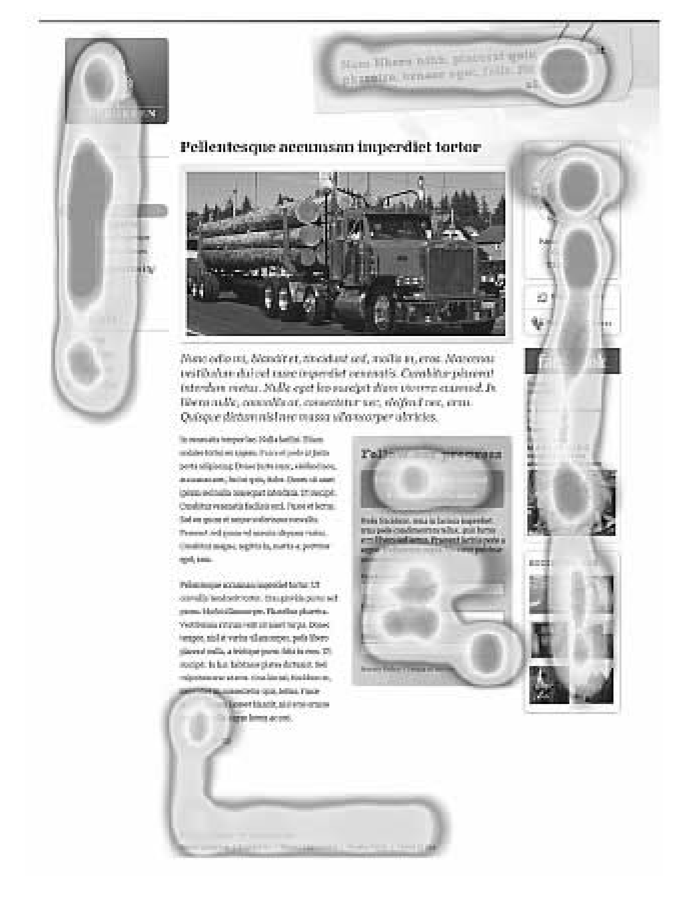


Ejemplo de un mapa de calor *(figura 10.5).*

Si muchos clientes se sienten atraídos por el botón «Demo» en lugar del botón «Probar ahora», tal vez haya que cambiar los tamaños, las ubicaciones, o ambos. El mapa de calor indica los puntos más calientes de una página, que es donde se deberían ubicar las características u ofertas del producto más importantes. Los mapas de calor pueden incluso mostrar que los visitantes hacen clic en gráficos o textos que no están relacionados con nada.

Seguimiento de ojos

El seguimiento de ojos utiliza la tecnología de los mapas de calor de una manera diferente. Cuando la gente visita un sitio web, ¿qué miran primero, segundo o tercero?



Ejemplo de seguimiento de ojos *(figura 10.6).*

El patrón «Z» se considera la forma normal en la que los estadounidenses leen una página web, comenzando en la parte superior, de izquierda a derecha y luego bajando en diagonal por la página. Los ojos se mueven a una velocidad asombrosa y los usuarios habitualmente invierten sólo unos pocos segundos en encontrar algo de interés. Vale la pena poner el contenido y las llamadas a la acción principales en aquellos sitios a los que tienden a ir los usuarios (quizá las páginas web en otros idiomas se ven de manera diferente).

Pruebas del contenido

Aunque el contenido no es una herramienta como un mapa de calor o un test A/B, utilizar esas y otras herramientas para ponerlo a prueba hace que el «almacén de contenido» sea una herramienta muy importante. Es casi un axioma reconocer que un encabezado nunca es el mejor posible y siempre hay alguna forma de mejorar el contenido de una oferta para «vender», o de generar interés en la gente acerca del producto, sus características y de las razones por las que deben comprarlo. Las pruebas del contenido se pueden producir en el sitio, en grupos de discusión, o con encuestas online. Los sitios más potentes crean sitios espejo para realizar test A/B probando diferentes versiones del contenido. Ésta es una herramienta de optimización muy importante.

Los visitantes se centran en los encabezados, en las palabras resaltadas y en las listas, pero escanean el texto.

No importa lo inteligente que sea la prosa o cuántas personas editen el contenido, pocos visitantes leen todas o la mayoría de las palabras. Las pruebas realizadas por el experto Jakob Nielsen indican que la mayoría de los visitantes se centran en los encabezados o titulares, en las palabras resaltadas y en las listas, pero escanean el texto, casi ni lo leen. Él señala que los tres elementos de diseño más eficaces son el texto sin florituras, las caras y los escotes y otras partes del cuerpo.

En la siguiente sección web/móvil se podrá atar el e-cinturón de herramientas para ponerse manos a la obra y comenzar a optimizar las acciones de «captación» de clientes.

Salir a la calle y probar a vender (físico)



Habrá que comprar una maleta grande y un montón de billetes de avión, y despedirse de la familia porque esta fase de la validación obliga a los emprendedores a estar en la carretera, «probando a vender» hasta que las hipótesis se confirmen con pedidos reales a precio de venta o casi. Es hora de hacer frente a alguien más que un puñado de primeros evangelistas y de intentar conseguir unos pedidos iniciales.

Probar a vender

Cualquiera puede regalar o realizar un gran descuento en un producto para conseguir un pedido, pero eso no confirma las verdaderas intenciones de compra. Los primeros evangelistas ven la ventaja de conseguir el nuevo producto antes que sus competidores o que los vecinos envidiosos. El primer evangelista por definición casi saltará sobre la mesa y agarrará a alguien por el cuello para conseguir ser de los primeros en tener acceso al producto. Lo necesita para curar una dolencia grave o para lograr una ventaja competitiva (y con el tiempo ayudarán a mejorar el producto). Pero el interés de los clientes se comprueba realmente cuando el producto se vende por el precio más próximo al real que se pueda. De hecho, hay que denominar aquel acceso al producto como «programa para conseguirlo antes que nadie» y los primeros clientes deben pelear para formar parte de él. ¿No hay interés? Entonces se habrá conseguido una información muy valiosa sobre la importancia que los clientes más valiosos dan al producto.

Cualquiera puede regalar o realizar un gran descuento en un producto para conseguir un pedido.

Hay dos riesgos que hay que tener en cuenta con los primeros evangelistas. Uno de ellos son las peticiones de adaptaciones. Los clientes visionarios pueden solicitar ampliaciones o modificaciones especiales del producto estándar. A veces, estas solicitudes son interesantes. Si hay suficientes clientes que piden el mismo conjunto de características «especiales», ya no son especiales sino que los clientes están indicando cuáles son los requisitos «necesarios» del producto. El arte del

emprendedor está en saber cuándo incorporar dichas peticiones en las especificaciones y convertirlas en características. El peligro y el reto es evitar una migración involuntaria a un negocio de productos bajo pedido, en el que todos los aspectos económicos cambian, y que deja habitualmente a la empresa en una situación inconveniente.

El otro riesgo de los primeros evangelistas es que soliciten alguna cláusula de «exclusividad» o de «nación favorecida». Desde el punto de vista del cliente es una petición razonable y racional: «Voy a arriesgarme por ti y por tanto quiero una ventaja competitiva: quiero ser el único que tendrá el producto» (una exclusiva). O, «yo quiero el mejor precio para siempre» por haber sido el primero. Hay que tener mucho cuidado en estos casos. A menudo se trata de solicitudes de ejecutivos de grandes empresas con poco conocimiento real de cómo funciona una startup. No hay que renunciar a los derechos para vender a otros clientes o se terminará como una subsidiaria para desarrollos de la primera empresa que consiga la exclusiva.

El proceso de venta

Los emprendedores odian la palabra «proceso», pero algunos pasos básicos son fundamentales en cualquier venta B2B. Ésta puede ser una lista, en la que se emplea la venta de software empresarial como ejemplo:

1. *Empezar investigando*: conocer las empresas y a las personas con las que se contacta. Investigar el mercado y la web para recopilar datos. Como mínimo, hay que ser capaz de dibujar sus organigramas, entender su situación financiera y averiguar la información más reciente antes de hacer la primera presentación de ventas.
2. *Primera reunión*: utilizar la primera reunión para entender los problemas, las necesidades y los objetivos de la empresa, y el «encaje» potencial entre solución y problema. Hay que intentar conseguir hacerse una idea de lo importante que es el producto para la empresa y qué opinión tienen sobre comenzar a utilizarlo.
3. *Identificar por dónde entrar*: hay que llegar arriba tan pronto como sea posible pero no demasiado rápido. Es mejor reunirse en persona primero con uno o varios responsables de nivel intermedio y luego llegar al nivel alto.
4. *Visualizar el «antes y después»*: entender cómo la empresa resuelve el problema hoy y cómo el producto mejoraría esa solución. Hay que intentar establecer el rendimiento de la inversión, las facilidades para el cambio y su uso, y cómo la empresa va a ahorrar tiempo y dinero.
5. *Personalizar las presentaciones*: construirlas tan pronto como sea posible para reflejar todo lo aprendido en los puntos anteriores.
6. *Crear un plan de acción para comprar*: hacer que el comprador visualice su compra y su utilización del producto analizando la secuencia de pasos, las fechas de cada uno y hablando de cosas como la fecha de puesta en marcha para intentar hacer sentir la compra como algo inevitable.
7. *Hacer que la alta dirección participe siempre que sea posible*: presentar a los equipos directivos; vino y cena; construir una relación con los de arriba que puedan aprobar o matar un acuerdo.
8. *Presentar una propuesta personalizada y conseguir que se firme*: ¿hay que decir algo más

(aparte de «a celebrarlo», por supuesto)? Continuar con la atención y el seguimiento hasta mucho después de que se haya cobrado el dinero.

Reunir y registrar los resultados de ventas

Al tiempo que se hacen pruebas para intentar vender, hay que recopilar y cotejar los resultados de forma coherente, independientemente de quien realice la llamada de ventas y si la reunión se produce en un Starbucks, un despacho o una sala de reuniones. Si el equipo que está tratando de vender está compuesto por más de una persona, es necesario acordar el conjunto de hechos y de información que se busca en cada ocasión. Se deben incluir métricas objetivas como: «¿Cuántos va a utilizar?», o «¿cuántas personas lo van a usar?», y comentarios subjetivos como: «Si funciona lo recomendaré», o «me gusta mucho más este producto que el producto X». Se puede crear un informe de control de las llamadas de ventas, similar al desarrollado durante el descubrimiento de clientes para registrar coherentemente las respuestas. Hay que terminar cada informe contestando a las mismas cuatro preguntas sobre la «compra»:

- ¿Se ha conseguido un pedido o se va a producir uno en breve?
- ¿Cuántas unidades (o su equivalente en dinero) va a comprar el cliente?
- ¿Qué se necesita para firmar un acuerdo?
- ¿Cuándo se podría firmar el acuerdo?

Para obtener los mejores resultados, hay que reunir esas notas antes de subir al automóvil, después de la reunión, cuando los detalles estén todavía frescos. Asimismo, se deben buscar oportunidades de seguimiento, indicadores de nuevas acciones y posibilidades para ver a otras personas en la empresa o en otras compañías que pueda haber mencionado el cliente potencial. Hay que anotar los productos de la competencia sobre los que se haya hecho algún comentario. Luego vaya a la siguiente sesión de pruebas para vender. Es importante enviar una nota de agradecimiento confirmando los detalles y pasos que hay que seguir.

Aunque las respuestas que no sean un pedido en firme en raras ocasiones obligan al comprador, sí pueden permitir obtener una idea aproximada del potencial de ventas del producto. Se pueden sumar los números para crear una «previsión de ventas ajustada según probabilidad», es decir, la «mejor estimación» de la cantidad de dinero que se puede conseguir y cuándo. Durante la etapa de validación de clientes, muchas de las primeras visitas no van a generar pedidos a corto plazo. Lo que no significa que las reuniones sean menos importantes. Hay que recordar que el objetivo principal es la opinión de los clientes, no vender.

Sin lugar a dudas, todo el mundo (¡incluyendo el consejo!) se concentrará en la previsión de ventas. Pero es necesario tratar de descubrir más acerca de la propuesta de valor, de la competitividad, de los precios y, lo más importante, a quién llamar y en qué orden para conseguir una venta.

Entender por qué los clientes dijeron no es más importante que averiguar por qué dijeron sí. Entender en qué parte

del proceso se producen los rechazos…

Es necesario crear una hoja de cálculo para resumir los datos, dejando suficiente espacio para los comentarios, que suelen ser lo más valioso. Hay que ponderar o valorar los comentarios y opiniones según el tamaño del cliente o su volumen de compra potencial. Que sea fácil comparar las estadísticas de victorias/derrotas en las llamadas de ventas. Habrá que entender por qué los clientes dijeron «no» es más importante que averiguar por qué dijeron «sí». Hay que entender en qué parte del proceso se producen los rechazos (presentación, presentación del producto, problemas de organización, problemas tipo «no está creado aquí», cuestiones técnicas, precios) para ayudar a mejorar la hoja de ruta para vender.

El pivote

No importa lo optimista que puedan ser los creadores de una startup, el resultado más probable de las primeras acciones de ventas no será un pedido, o muchos menos de los que se esperaba. Habitualmente son dos las causas principales:

- La empresa no ha encontrado primeros evangelistas y debe seguir buscando en el segmento de clientes actual o abandonarlo y explorar otros.
- Algunas partes del modelo de negocio no son convincentes, ya sea el producto, sus características, ventajas, precio, cuestiones varias, las alianzas o varios a la vez.

De cualquier manera, es necesario pararse y reflexionar por qué lo que se creía que iba a suceder no ha terminado pasando. El esfuerzo para probar si se consigue vender sigue siendo un ejercicio de aprendizaje. En este momento es cuando hay que volver al lienzo del modelo de negocio y revisar las hipótesis que se establecieron durante el descubrimiento. Si no se pueden conseguir los primeros pedidos, evidentemente algunas tienen que ser erróneas. ¿No se eligió el segmento de clientes correcto? ¿La propuesta de valor no coincide con este segmento? ¿El modelo de generación de ingresos no se ajusta a su presupuesto? El lienzo del modelo de negocio ofrece una ayuda visual para diagnosticar dónde está el problema y qué hay que cambiar y comprobar.

¿Cuántos pedidos se necesitan para completar el proceso de validación?

Una de las primeras preguntas que los emprendedores hacen es: «¿Cuántos pedidos son necesarios para validar el modelo de negocio?» Aunque nos encantaría decir que son siete, la cuestión es más complicada.

Los creadores del negocio y su consejo de administración tienen que ponerse de acuerdo en el número.

Si se están vendiendo paquetes de software empresarial cuyo precio está cercano al millón de dólares, con tres o cuatro ventas en un mismo segmento de clientes se puede tener una buena

indicación de que es momento de crecer y crear una organización de ventas profesional.

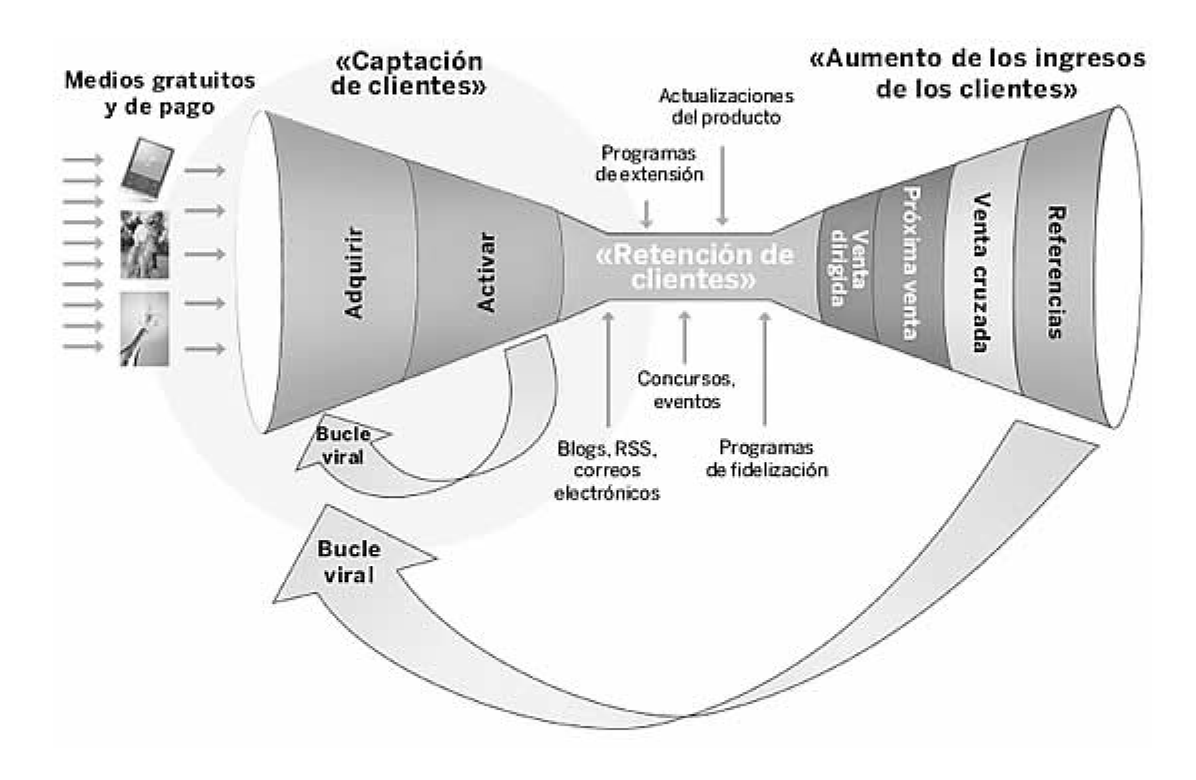
Sin embargo, si se están vendiendo aparatos de cocina o electrodomésticos a través de un canal de minoristas, no se sabrá si las cosas van bien hasta que el canal no vuelva a hacer un pedido.

No hay un número mágico. Pero los creadores del negocio y su consejo de administración tienen que ponerse de acuerdo en el número. Los fundadores y sus inversores deben estar siempre de acuerdo sobre cuáles son los criterios para crecer y la velocidad a la que se consumirá el efectivo (su rotación) una vez que se haya tomado esa decisión.

Salir a la calle: Optimizar el proceso para captar más clientes (web/móvil)



En la fase previa se describieron las lecciones básicas sobre la optimización del trabajo que realizar en startups web/móvil y se revisaron las herramientas y técnicas que se utilizarán para crear la estrategia de optimización. En esta fase se emplea todo lo aprendido poniéndolo a funcionar sobre la parte más ancha del embudo de «captación de clientes» (de dónde llegan los clientes), es decir, sobre los pasos de adquisición y activación del ciclo «captación, retención y ampliación de ingresos».



El embudo de «captación de clientes» los canales web/móviles *(figura 10.7).*

Para algunos sitios web, el 98 por ciento de las personas que los visitan (los «adquiridos») nunca vuelven. Eso

significa que sólo un dos por ciento de los potenciales clientes adquiridos podrían convertirse en clientes o usuarios, aunque se hayan invertido muchos millones en ello. Si esa estadística no llama la atención sobre la necesidad de optimizar las acciones de activación, ¡probablemente nada lo hará!

El 98 por ciento de los visitantes nunca vuelve…

¿Cómo optimiza una startup sus acciones de «captación de clientes»?

Los objetivos de optimización varían según el modelo de negocio. Por ejemplo:

- *Los productos que se compran por suscripción* (por ejemplo, los productos SaaS) tratan de conseguir que los clientes exploren, prueben, o utilicen el producto de la manera que mejor les venga, a menudo con la fórmula *freemium* o versiones de prueba muy baratas.
- *Los productos y servicios caros* se esfuerzan por conseguir que los clientes lleguen y se mantengan a través de un canal de ventas determinado.
- *Las aplicaciones y los juegos baratos* a menudo tratan de cerrar la venta tan pronto como atraen a los clientes.
- *Las redes sociales* intentan que los usuarios participen por primera vez en la red, que después la utilicen por lo menos un par de veces más para conseguir «engancharles», y finalmente conseguir que inviten a sus amigos.
- *Los negocios en mercados multilaterales* tratan de atraer a usuarios que utilicen el sitio con frecuencia, que permanezcan allí mucho tiempo y que traigan a sus amigos.
- *Los marketplaces* (como Etsy o eBay) animan a los vendedores a unirse, a ofrecer muchos artículos y a tener éxito rápidamente sólo por vender a través del sitio.

UTILIZAR CON PRECAUCIÓN: Es importante recordar que esto es un resumen y un tutorial. No hay forma de poner en marcha, ni siquiera procesar todo esto, en una sola sesión.

Cómo poner en marcha la optimización del proceso de «captación»

Hay que revisar los resultados de los programas de «captación» que se hayan realizado hasta la fecha, preguntando siempre a los datos y al equipo: ¿Qué programa…

1. es el más importante para la startup? Hay que comenzar por los programas de «captación» gratuitos porque si están funcionando, son los más fáciles de ampliar. Habrá también que acelerar el programa más productivo. Si se están recibiendo un montón de clientes por SEO o a través de blogueros, por ejemplo, habrá que empezar por ellos para optimizar esa acción.
2. es el más decepcionante? Cuando se pusieron en marcha los programas de «captación» algunos tenían grandes expectativas, tanto si se trataba de una campaña de AdWords, de recomendaciones a amigos, de posicionamiento natural o de un globo sobrevolando la ciudad. Hay que diseñar test *pass/fail* para mejorar sus resultados.
3. trae a los mejores clientes? Si, por ejemplo, una campaña de emailing consigue a los clientes que compran más rápido, gastan más, o visitan más veces y permanecen más tiempo, es evidente que habría que conseguir más personas como ésas. Por tanto, hay que dar prioridad a ese programa en el proceso de optimización.
4. trae a primeros clientes con un valor de negocio (Lifetime Value, LTV) alto? Hay que buscar e intentar conseguir a más que se les parezcan. Se deben identificar conductas de alto valor (visitas, comprar, comentarios y recomendaciones frecuentes, por ejemplo) en clientes específicos y rastrearlas hasta su origen, características demográficas u otros elementos comunes. A continuación ir a buscar más clientes como ellos. Esto es más difícil en los primeros días de

la empresa cuando existen pocos clientes y hay menos tiempo para observarlos.

[…] hay que probar una amplia gama de ofertas, incentivos, tratos y descuentos.

Finalmente, hay que probar una amplia gama de ofertas, incentivos, tratos y descuentos. Aunque muchas alternativas son casi tan conocidas como infinitas, éstas son algunas que se pueden intentar: ofrecer un regalo con la compra en lugar de un descuento; establecer un límite de tiempo para la oferta, del tipo de «hasta las 24.00 horas de hoy», o «sólo esta semana»; crear ofertas limitadas, por ejemplo, «sólo los primeros 500 en inscribirse».

Hay que revisar a diario las diez o doce métricas de rendimiento más importantes, de la mano del responsable de análisis que se contrató anteriormente. Son una docena de indicadores, no docenas de ellos, sobre los resultados del programa de «captación de clientes». Es necesario estar preparado para las decepciones continuas, pero cualquier revisión (buena o mala) siempre debe terminar con la misma pregunta: «¿Cómo podemos mejorarlo?»

Para emprendedores web con menos experiencia

Si no se tiene experiencia suficiente con negocios web/móvil y no se es capaz de reconocer un programa importante de otro decepcionante, se puede probar esta alternativa. Primero, concentrarse en incrementar el número de activaciones porque las activaciones son lo que más importa (si sólo se han conseguido un puñado o una decena de visitantes, «adquisiciones», habrá que hablar de posibles pivotes en vez de activaciones).

Buscar la mayor fuente de clientes y pensar la manera de aumentar el volumen que llega de ella. ¿Mejorará el resultado si se produce una mayor inversión, una mejor creatividad, u ofertas distintas, o mayor frecuencia en las ofertas? Hay que probar cada táctica, una cada vez y habitualmente más de una vez.

Hay que recordar que no hay que optimizar muchos programas a la vez o los resultados serán confusos. No habrá forma de saber qué funcionó y qué no. Es importante tener en cuenta que «captar clientes» significa que los programas de adquisición y de activación van de la mano. Se necesita que funcionen ambas partes para «captar» realmente a un cliente… alguien que no sólo aparece por el sitio web o aplicación sino que termina comprando y participando.

Posibilidades y problemas habituales que resuelve la optimización

Si esta obra enumerase todas las posibles formas de optimizar el proceso para captar clientes, sería imposible de mover. Esta sección trata sobre los problemas más habituales que se pueden resolver con la optimización (conseguir más clics para llegar al sitio y ganar más por cada clic). Como los emprendedores nos hacen estas preguntas habitualmente, hemos organizado las formas de optimizar a partir de las preguntas que más escuchamos.

Problema: Tengo un sitio web pero nadie lo visita…

Excepto quizá CIA.gov no creemos que haya existido un negocio web que no quisiera que hubiese más personas expuestas a su producto o servicio, o más visitantes en su página de inicio. Los visitantes son claramente la razón por la que existe cada negocio web/móvil.

Diagnóstico: El negocio está peligrosamente cerca de la extinción. Hay decenas de millones de sitios web y sólo «estar ahí» no suele ser razón suficiente para conseguir tráfico.

El negocio está peligrosamente cerca de la extinción. Se deben utilizar todas las herramientas que hemos descrito en las 383 páginas anteriores.

Solución:

1. Volver al principio del proceso de «captación de clientes» en los canales web/móvil (página 205). Leer de nuevo y ponerse manos a la obra.
2. Mandar más correos electrónicos, tuitear a más gente, rogar a los amigos que inviten a sus amigos, crear un vídeo divertido en YouTube y tratar de hacerlo viral.
3. Pensar en cambiar la URL a una que la gente encuentre de forma natural (por ejemplo, lo que prometa el sitio tipo «amorinstantaneo.com» en lugar de «citassocialessl.com).
4. Pagar a las personas más inteligentes que se pueda encontrar para optimizar el sitio para mejorar su posicionamiento natural rápidamente.
5. Hacer una locura… un gran evento o promoción, repartir folletos por las esquinas, gritar, pegarse fuego al pelo pero hay que hacerlo rápido.

Herramientas que utilizar: Todas las descritas en las 453 páginas anteriores y después ir a la web y encontrar decenas más. Se puede empezar en www.SteveBlank.com si se quiere una lista completa actualizada.

Problema: Los visitantes llegan a mi sitio web o aplicación pero no se quedan…
Este problema habitual permite muchas opciones de optimización.

Diagnóstico: La causa más probable es que algo no termina de «hacer clic» en la propuesta de valor y en el posicionamiento del producto, por lo que hay que probar versiones alternativas. Después hay que revisar las tácticas de adquisición que se estén utilizando y clasificarlas según su productividad (primero las que generen más adquisiciones con el menor coste o esfuerzo). Empezar con las tácticas que peor estén funcionando probando alternativas.

Solución:

1. Primero, cambiar los mensajes tanto si se emplean correos electrónicos, *banners*, o carteles arrastrados por biplanos de la segunda guerra mundial.
2. Si se trata de AdWords, por ejemplo, parar todos los programas y empezar de nuevo. Pagar más por clic, o cambiar la geografía, o las horas en las que están activas las palabras clave y por supuesto comprar diferentes campañas de AdWords y probar diversos textos en los anuncios.
3. Probar distintas llamadas a la acción. Ofrecer cosas gratis, una versión de prueba o un premio por visitar el sitio. Y continuar el proceso de optimización constantemente.
4. Cambiar la oferta. Si se ofrecen suscripciones anuales, probar con mensuales o con «los primeros 30 días gratis». Pensar en otras razones por las que la gente debería visitar el sitio.
5. Entrevistar a los clientes cara a cara. Averiguar lo que les gusta y, mucho más importante, lo que no. 6. Confirmar que hay muchas llamadas a la acción en la página de inicio (tipo «haga un tour», «pruébelo de forma gratuita», «para saber más» y «más info»).

Herramientas que utilizar: Probar contenidos, hacer test A/B y revisar otra vez los mensajes de la propuesta de valor (la excepcional propuesta de ventas, las características que se están promocionando, o la oferta de lanzamiento, por citar algunas).

Problema: Las personas llegan al sitio pero no hacen clic (no se activan)…
Diagnóstico: Este problema mortal a menudo está enmascarado tras «métricas que hacen sentirse bien» (aunque no sirvan para nada, o *vanity metrics*) que provocan que el equipo se felicite y celebre que aumenten diariamente los visitantes únicos y las páginas vistas. ¡¡¿Y qué?!! Si la gente llega al sitio o aplicación pero no participa, o prueba, o hace algo, o se

inscribe, o paga, el negocio sencillamente está muerto. Punto.

Si acabamos de describir el sitio, hay que hacer sonar la alarma y si el «responsable de análisis» y el de marketing no están seguros de lo que hay que hacer o probar, es hora de llamar a algún consultor (un profesional independiente e inteligente, mucho mejor), comprar toneladas de libros sobre optimización y llamar a casa y decirles que se olviden de ustedes por un tiempo… el negocio tiene un riesgo gravísimo de implosión.

Solución: Hacer todo lo posible para cambiar la situación, recordando no probar demasiadas cosas a la vez. Empezar hablando con los clientes adquiridos pero que no se hayan activado (con suerte tendrán sus correos electrónicos; eso: sí llámenles o pídanles que les llamen, no manden sólo un correo electrónico) y averiguar por qué era poco interesante o poco atractivo para ellos (por eso se llama desarrollo de clientes).

A continuación, hay que poner en práctica algunas tácticas de optimización:

1. Buscar la página desde donde la mayoría de los usuarios abandonan el barco. Empezar probando rápidamente llamadas a la acción más llamativas y mejorar la navegación en esta página.
2. Probar otras llamadas a la acción… Clic aquí para hacer esto, regístrese y obtenga gratis…
3. Hacer algunos mapas de calor para ver qué están viendo en la página y poner las llamadas a la acción más cerca de donde vayan sus ojos.
4. Probar llamadas a la acción más grandes, más pequeñas, o diferentes: contenido destacado, botones más grandes, quizá un «probar ahora» parpadeante o de colores brillantes.
5. Confirmar que la garantía/promesa de «no *spam*» sea visible en todas las comunicaciones.
6. Realizar pruebas de usabilidad controlando a clientes reales utilizando la página de inicio. ¿Qué preguntas hacen?, ¿sobre qué hacen clic?, ¿se confunden? Después preguntarles directamente: «¿Qué es lo que no le gusta del sitio, producto, u oferta?»
7. Botones: ¿la gente hace clic en un botón feo y grande o en uno pequeño de color rosa? ¿Les gusta que sea redondo o cuadrado, que esté a mitad de la página o abajo a la izquierda?
8. Contenido «comercial» y resto del texto: probar continuamente nuevas versiones del contenido para ver cuál consigue más interés. 9. Gráficos: probar distintas fotografías e ilustraciones de los productos, gráficos con instrucciones y otros elementos para confirmar cuál genera más activaciones.

Herramientas que utilizar: todas las herramientas descritas hasta ahora deberán hacer horas extra en esta crisis. Realizar test A/B constantemente. Invertir dinero en pruebas de usabilidad y en entrevistas cara a cara con los clientes. Utilizar mapas de calor, trucos de magia y todo lo que se pueda porque en estos momentos el negocio está claramente amenazado de extinción.

Problema: Estamos consiguiendo algunos clientes pero no recomiendan a otros…

Diagnóstico: Aunque éste es sin duda un problema de «captación» de clientes, lo consideramos también un problema relacionado con la «ampliación de los ingresos que generan los clientes» y lo tratamos en la siguiente sección. Eso sí, técnicamente hablando, primero hay que «adquirir» y activar a un cliente antes de «ampliar los ingresos» que genera. Habría dos formas de «ampliar esos ingresos» de un cliente: conseguir que el cliente se gaste más, o que recomiende a otros. Ambos se abordan en la próxima sección web/móvil.

Problema: Las personas están interesadas pero no hacen lo que queremos…

Diagnóstico: Se está recibiendo tráfico suficiente y la gente hace clic, o al menos ven varias páginas. Pero nadie se inscribe, opina, juega, sube fotos, se gasta el dinero, o hace lo que se quiere que hagan.

Solución: Una vez más es necesario poner a trabajar a casi todo el conjunto de herramientas de optimización.

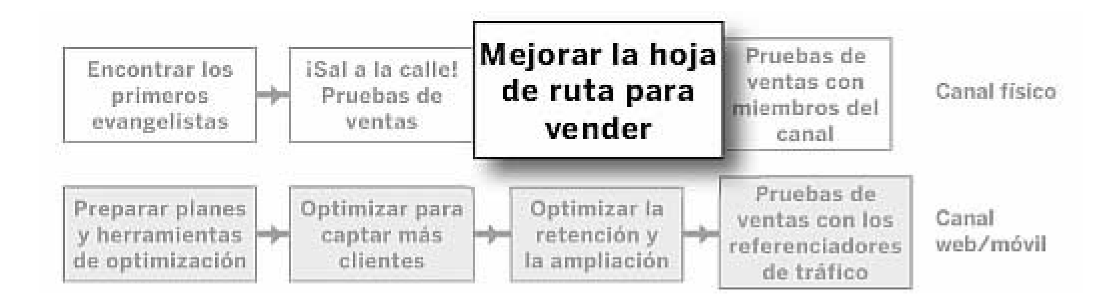
1. Comenzar con los mapas de calor y seguimiento de ojos para ver lo que la gente hace cuando están en el sitio.
2. Iniciar los test A/B probando las llamadas a la acción. Probar gráficos diferentes o más grandes, incluir demos o animación; simplificar los mensajes para que sean más claros, y realizar las pruebas tanto en el sitio como en

persona.

3. Crear más «caminos» a través del sitio (aumentar los botones de navegación y probar a proporcionar algunas opciones más del tipo «leer más», «prueba gratuita» y similares).
4. ¿Los usuarios pueden fácilmente inscribirse, opinar, subir una foto o comprar algo en el sitio? Si no, hay que arreglarlo.
5. ¿Los usuarios reciben errores de descarga de la aplicación, del PDF o de una foto? Si es así, mejorar el proceso reescribiendo el código, añadiendo gráficos o un vídeo, o reduciendo las instrucciones.
6. ¿Alguien recuerda el título o los «argumentos de venta» cinco minutos después de visitar el sitio? Si no, probar nuevas alternativas.
7. Confirmar que el posicionamiento y las promesas de la empresa además de las menciones u opiniones favorables de usuarios ocupan una posición destacada en el sitio para dar confianza a los usuarios.

Herramientas que utilizar: Todo el conjunto de herramientas. Todo puede ayudar: mapas de calor, seguimiento de los ojos, test A/B, entrevistas con clientes, pruebas de usabilidad y una varita mágica.

Salir a la calle: Mejorar la hoja de ruta para vender (físico)



En la página 410 se indicó cómo desarrollar la hoja de ruta para vender. En esta sección continuaremos perfeccionándola. Sólo cuando un equipo en una empresa sigue el mismo camino y ése acaba en ventas una y otra vez, entonces la hoja de ruta hipotética se convierte en realidad.

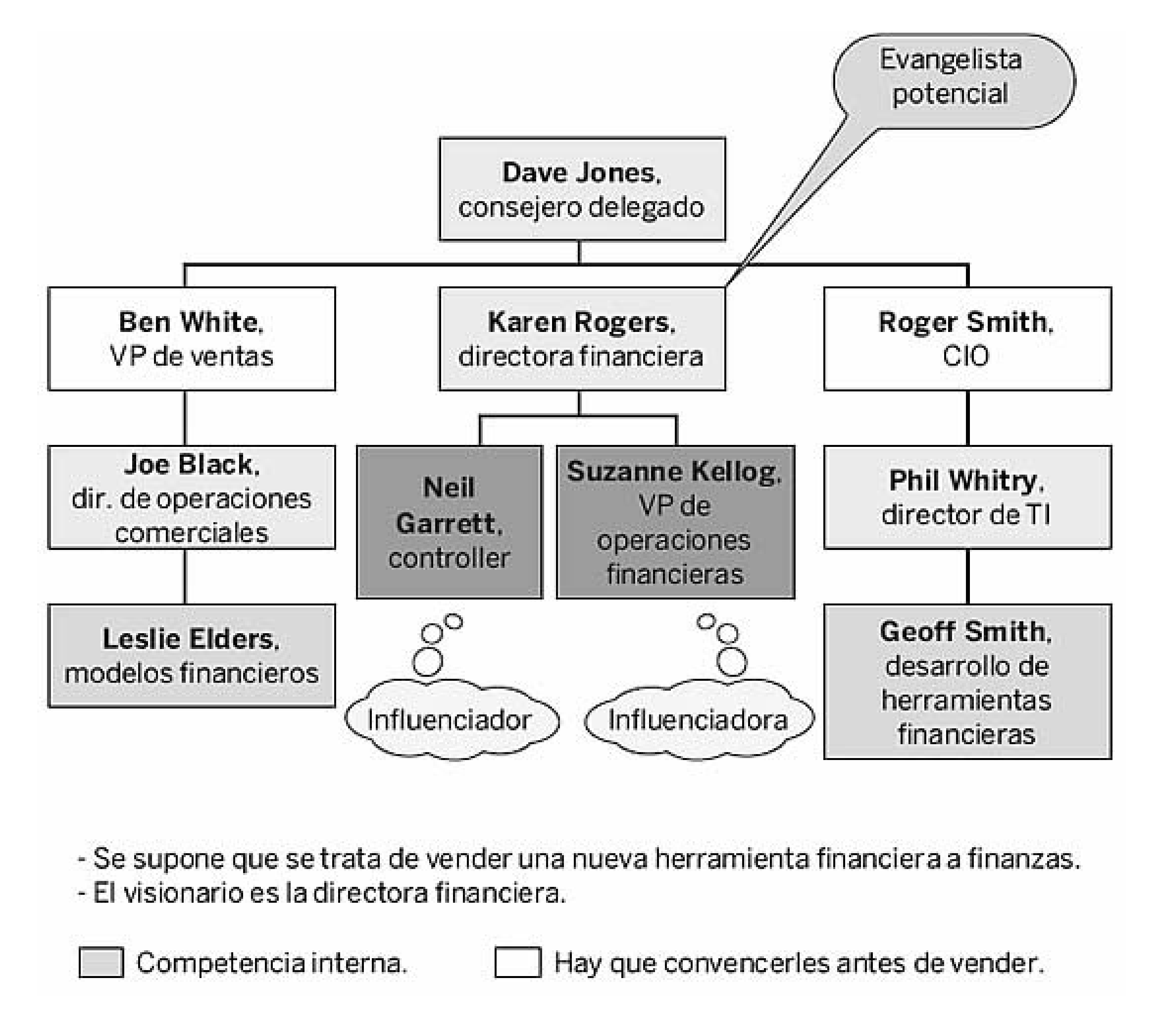
Clasificar a las empresas y a los consumidores

Las startups que comienzan un ciclo de llamadas de ventas a las empresas normalmente encuentran algún patrón. Las empresas en verdad no tienen cientos de tipos de organigramas y tienden a organizarse según uno de los siguientes cuatro: por producto en divisiones operativas; funcionalmente (marketing, ingeniería, ventas, etc.); como organización matricial por funciones y productos; o distribuida como una franquicia. Esto hace que encontrar un camino repetitivo y descodificar la hoja de ruta para vender B2B sea mucho más fácil para cualquier emprendedor. Por tanto, lo primero que hay que averiguar es a cuál de los cuatro tipos se está llamando.

El enfoque es diferente para los productos de consumo. Los consumidores se pueden ordenar por arquetipos, demografía, características psicográficas o por «las cosas que quieren hacer». Si se intenta llegar a los veinteañeros con un nuevo producto, por ejemplo, las preguntas podrían ser:

- ¿Se requiere llegar a un segmento demográfico en particular? ¿Hay que concentrarse en los estudiantes universitarios? ¿En los padres? ¿En las familias? ¿En los atletas?

- ¿Cuántas personas tienen que decir «sí» para cerrar una venta? ¿Es una decisión individual o familiar?
- Si esta venta requiere el acuerdo de varios miembros de una familia o grupo, ¿hay una secuencia lógica o útil que pueda ayudar? ¿Cuál es el guión para cada uno?
- ¿Qué medidas pueden hacer fracasar toda la venta?



Mapa de influencia típico de una empresa según funciones *(figura 10.8).*

Utilizar el organigrama de una empresa para construir un mapa de influencia

En primer lugar, hay que obtener una copia del organigrama de la empresa. Si no se puede conseguir uno, habrá que construirlo hablando con empleados de nivel inferior. Después hay que convertir ese organigrama en un «mapa de influencia», un mapa que permita identificar y situar a los amigos y enemigos dentro de una empresa. Un mapa de influencia comienza con el organigrama. A continuación, se deberá identificar al primer evangelista y situarlo en el mapa (la persona que tiene un problema que el producto resuelve). A continuación, habrá que utilizar la información que se haya reunido tras varias llamadas de ventas para averiguar quiénes son los influenciadores, prescriptores, saboteadores y los compradores económicos (ver el capítulo 3). En el ejemplo de la figura 10.8, la empresa está organizada funcionalmente. Karen Rogers, la directora financiera, es la primera evangelista. Su decisión es la de comprar ese software de empresa financiero, sin terminar y con fallos. Sus dos colaboradores directos, Neil y Suzanne, influirán en ella. Pero antes de que Karen compre, se debe neutralizar, o ganar completamente, a dos competidores internos: los responsables

de modelos financieros y de desarrollo de herramientas de los departamentos de ventas y de TI. Además, sus jefes (el CIO y el VP de ventas) tendrán algo que decir antes de que Karen pueda conseguir que su presidente dé su visto bueno a la compra.

Es importante dibujar el mapa de influencia de cada primer evangelista al que se llame, buscando patrones comunes. Cuando surjan patrones repetidos, las ventas se producirán más rápida y más fácilmente.

Tus clientes te enseñarán cómo venderles.

Mejorar la estrategia principal

En la página 414 se desarrolló la figura 9.19 y se aprendió que en ese ejemplo se necesitaba el apoyo de cuatro grupos para conseguir un acuerdo. Conseguir como patrocinador a un ejecutivo de alto nivel que además comprara la idea era la máxima prioridad (en este caso era la directora financiera la primera evangelista con presupuesto), para después utilizar parte de ese entusiasmo para generar el apoyo del CIO. Con estas aprobaciones en la mano, se buscó el apoyo de los usuarios finales (los que trabajan para la directora financiera) y, finalmente, se consiguió el apoyo del personal de TI que trabajan para el CIO.

	Operativo	Técnico
Alto	Ejecutivo 1 →	2 CIO de la división IT ejecutivo
Bajo	Usuarios finales 3 →	4 Corp. IT personal de la división IT

Estrategia principal *(figura 10.9).*

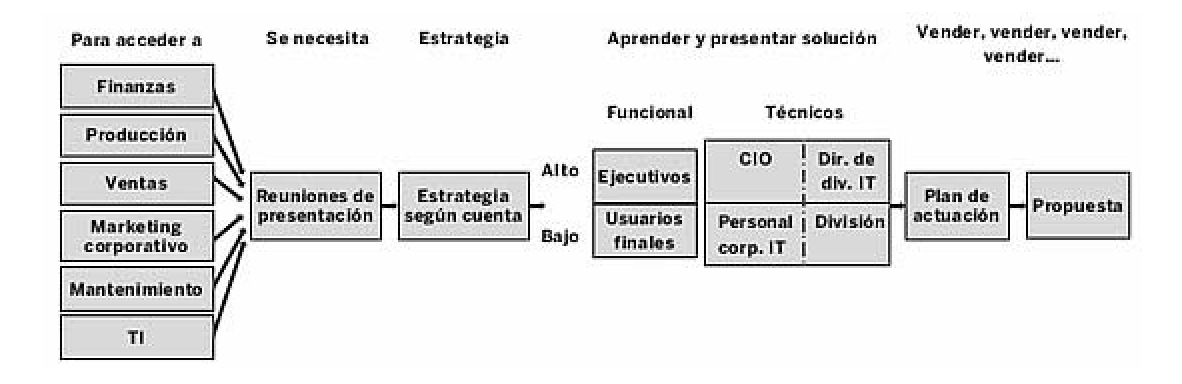
Mejorar el mapa de acceso

¿Cómo se introduce uno en una potencial cuenta corporativa? ¿A quién se debe llamar primero? ¿Al ejecutivo de más alto rango? Aunque el instinto de los emprendedores es llegar a los ejecutivos más importantes y de más alto nivel que puedan encontrar, hay que tener en cuenta que las reuniones con este tipo de ejecutivos no son habituales. Es más recomendable practicar llamando a empleados de nivel inferior hasta estar seguro de que se tiene un encaje producto/ mercado.

Después de muchas llamadas de ventas a muchas empresas, la startup debería haber aprendido a qué departamentos se debe llamar primero para generar interés y la entrada. Una vez dentro de la cuenta hay que hacer un resumen de las necesidades de la empresa, crear una estrategia de ventas, presentar una solución y trabajar para vender. La figura 10.10 es un ejemplo de un mapa de estrategia de acceso.

Los patrones principales que hay que vigilar en las ventas B2B son:

- ¿A quién se debe llamar en primer lugar para conseguir vender más rápidamente?
- ¿A quién más se debe llamar y en qué orden?
- ¿Quién tiene que aprobar la venta y cuánto tiempo tarda el proceso?
- ¿Quién influye en la decisión, positiva o negativamente, y cómo se llega a ellos?



Ejemplo de un mapa de estrategia de acceso *(figura 10.10).*

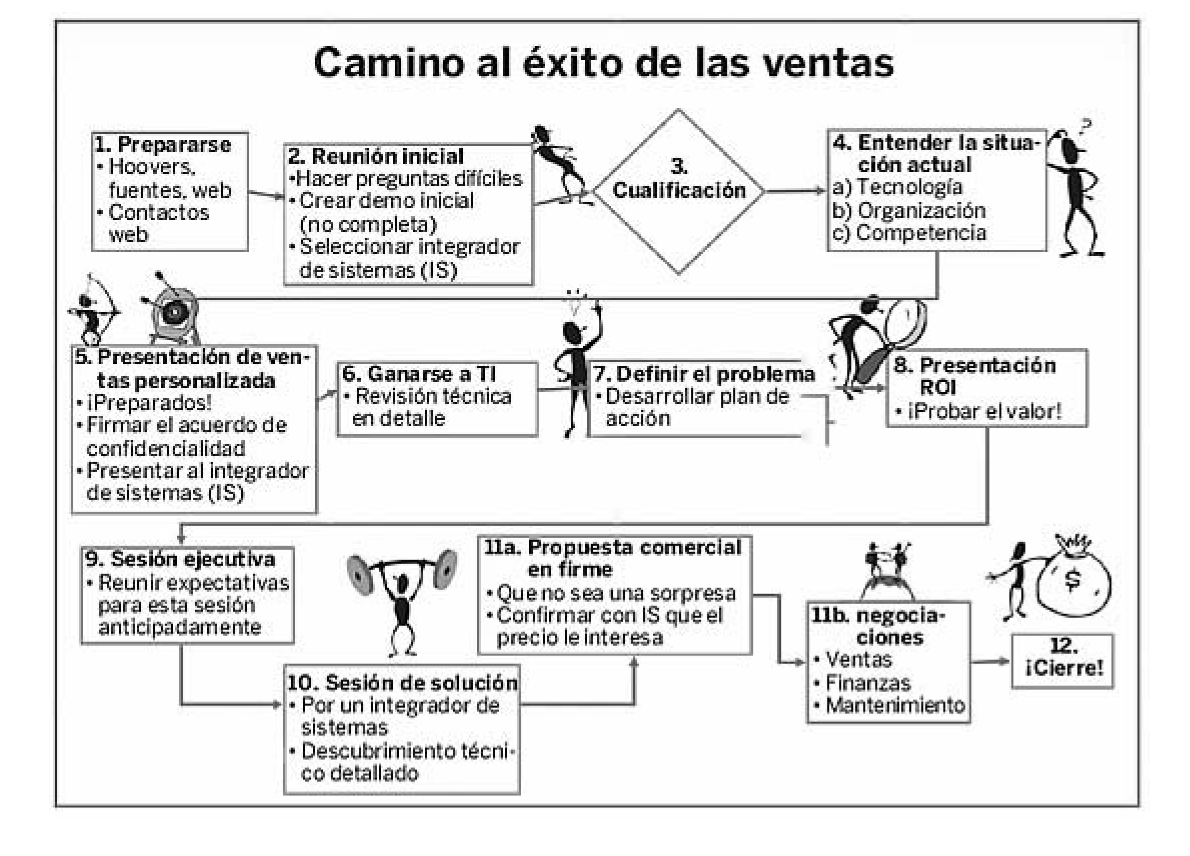
Se puede utilizar el mapa de estrategia de ventas para responder a un amplio conjunto de cuestiones, entre ellas:

- ¿A qué nivel se entra en la cuenta? ¿Ejecutivos de alto nivel o personal operativo?
- ¿Cuántas personas incluidas en el mapa organizativo tienen que decir que sí para hacer una venta?
- ¿Cada departamento del cliente percibe y se preocupa por el problema de la misma manera?
- ¿Qué ejecutivos pueden influir o sabotear la venta?
- ¿En qué orden se debería llamar? ¿Cómo cambia el guión para cada uno?
- ¿Cuánta capacidad de compra tiene cada nivel con el que se está tratando? ¿Están autorizados a firmar por 1.000 dólares? ¿Por 100.000 dólares? ¿Se necesita la aprobación de alguien más para que el resto de los departamentos, divisiones o clientes utilicen el producto?

Se deben poner en un gráfico a las personas involucradas en una venta B2B, identificando al comprador, los influenciadores, los competidores internos y las cuestiones que deben abordarse antes de conseguir una venta. Ver el ejemplo de un mapa de organización y de un mapa de estrategia de ventas a continuación. Utilizar las herramientas que tengan más sentido según la situación.

Hay que continuar perfeccionando el mapa de la estrategia de acceso haciendo más llamadas de ventas hasta que surja un patrón predecible y repetitivo que funcione igual de bien cuando la empresa tiene veinte o treinta vendedores en lugar de dos o tres. Cuando aflore el patrón, también lo hará la estrategia de ventas. No se termina hasta que no se encuentren elementos comunes claros. Si no hay elementos comunes, es necesario volver a salir a la calle y hacer aún más llamadas intentando vender hasta que se consigan suficientes pedidos y los patrones estén claros. Pero hay que estar vigilantes por si surgen indicios de «peligro», que pueden incluir:

- Necesidad de probar o de pedir una demo antes de plantear la venta.
- Procesos formales de contratación a partir de propuestas, licitaciones o calendarios que afecten a cuándo se evaluarán nuevos productos.
- Empresas que obligan a que todas las presentaciones iniciales se hagan sólo al departamento de compras.
- Empresas que se niegan a comprar a startups (a veces se da el caso en ventas de software para empresas).



Ejemplo de una hoja de ruta para vender *(figura 10.11).*

Desarrollar una hoja de ruta para vender

El objetivo último de este ejercicio es desarrollar una hoja de ruta para vender. Éste es un gráfico detallado sobre cómo conseguir repetitivamente pedidos que los creadores de un negocio le entregarán a un vicepresidente de ventas profesional. Es el manual de un proceso de venta repetitivo y que se puede hacer crecer. Detalla cada paso, cada presentación, cada correo electrónico y precio, y cada movimiento que se ha aprendido para conseguir un pedido. Se pinta como un diagrama de flujo y hay que documentar cada paso. Puede servir como prueba de la validez de los candidatos a vicepresidentes de ventas controlando si la dejan a un lado y vuelven a su sistema tradicional de contactos, o si la utilizan y la mejoran.

No se ha vendido hasta que no se cobra el cheque

El proceso de venta rara vez termina cuando el cliente visionario dice: «Perfecto, compro.» Especialmente en las ventas B2B (y en las operaciones donde se tienen que poner de acuerdo el marido y la mujer), pueden ocurrir muchas cosas desde el acuerdo de compra y el pago efectivo. Es necesario darse cuenta e identificar esos pasos necesarios antes de cerrar la venta, y entregar y pagar el producto. Además, habrá que concretar quién es el responsable de gestionar el proceso.

Por ejemplo:

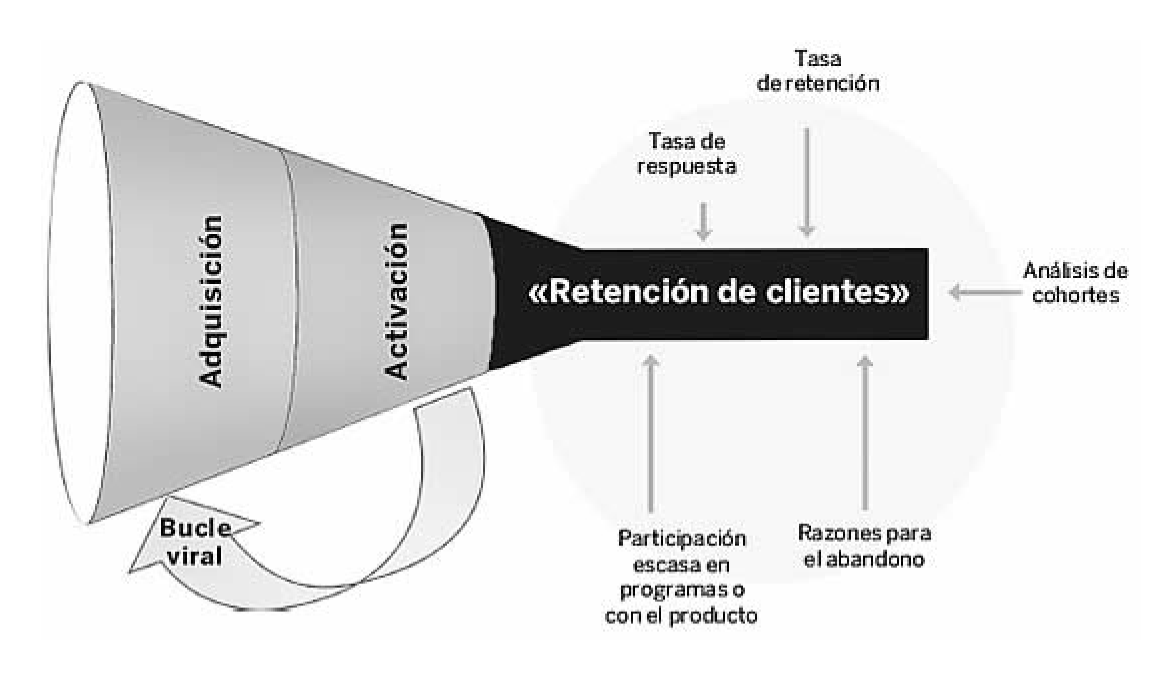
- ¿Tiene que aprobar la operación el director financiero y/o el consejero delegado?
- ¿El consejo o el departamento de compras deben aprobar la operación?
- ¿Mamá o papá tienen algo que decir?
- ¿Hay un ciclo presupuestario, o hay que solicitar un leasing o un préstamo?
- ¿La startup debe ser proveedor autorizado?

- ¿Son necesarios otros sistemas/componentes de otros proveedores? ¿Están resueltas las cuestiones previas relacionadas con la venta, como la instalación eléctrica, suficiente potencia eléctrica, o una sala reacondicionada?

Salir a la calle: Optimizar la «retención» y la «ampliación de los ingresos» de clientes (web/móvil)



La sabiduría popular dice que cuesta diez veces más conseguir un nuevo cliente que retener a uno ya existente y ampliar los ingresos que éste genera. Puesto que la empresa cuenta ahora con usuarios o clientes, este paso optimiza la forma en la que se les puede «retener» y «ampliar los ingresos» que se consiguen de ellos. En la primera fase del proceso de «optimización» se eligió un conjunto de herramientas y un plan para utilizarlas, y mejorar los resultados de las acciones de «retención» y «ampliación». Ahora es el momento de poner esos planes en acción. Créanos, este proceso es interminable.



***El embudo para «retener clientes» en los canales web/móvil** (figura 10.12).*

UTILIZAR CON PRECAUCIÓN: Es importante recordar que esto es un resumen y un tutorial. No hay forma de poner en marcha, o siquiera procesar todo esto, en una sola sesión.

Optimización de programas de «retención» (o de fidelización de clientes)

Hay que poner en marcha al menos algunos de los programas de retención de clientes y de ampliación de ingresos procedentes de esos clientes que se desarrollaron con las hipótesis sobre relaciones con los clientes: programas de fidelización, llamarles para saber qué tal van, encuestas de satisfacción de clientes, actualizaciones y mejoras de productos y un seguimiento permanente de las quejas. Siempre que sea posible (teniendo en cuenta que es demasiado pronto y aún no hay muchos clientes), hay que controlar los costes y la rentabilidad de la inversión de cada programa individualmente para confirmar que su rentabilidad puede crecer. Por ejemplo, ¿los clientes del «programa de puntos» gastan más y se quedan más tiempo?

Es importante recordar que la fidelización de los clientes, o su «retención» comienza con productos y servicio al cliente excelentes. Las hipótesis sobre relaciones con los clientes deben incluir un plan para probar al menos algunos de estos programas en esta fase, durante la validación de los clientes.

Aquí se indican algunas cosas que se deberían controlar en los programas más habituales de retención de clientes y la forma de optimizar los resultados de cada uno:

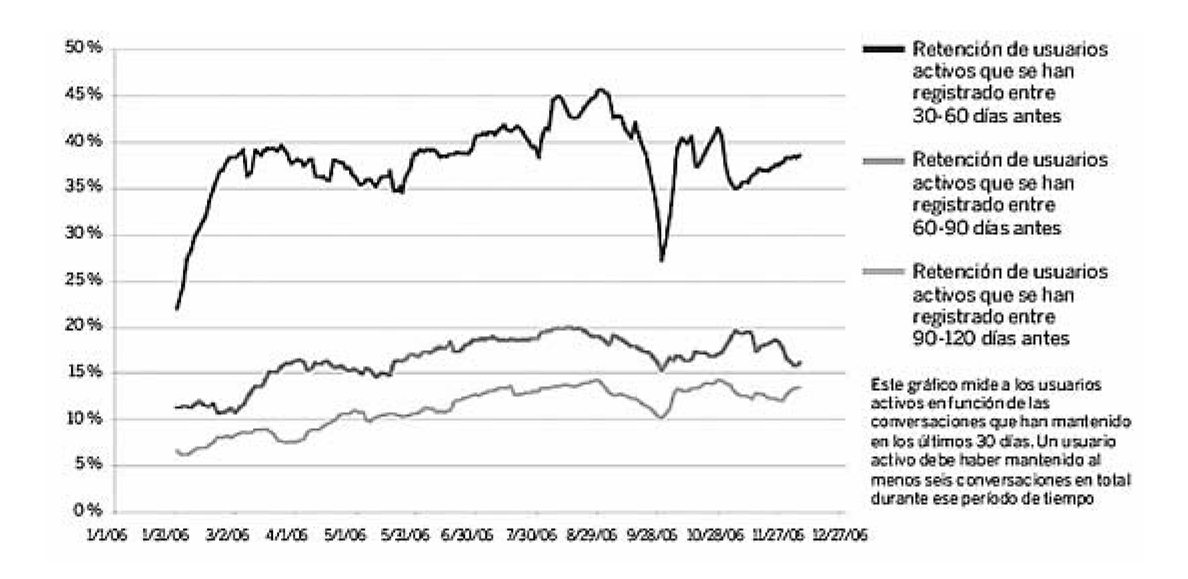
- *Programas de seguimiento de usuarios*: ¿qué dicen los clientes cuando les llega un correo electrónico, tuit, o se les llama para preguntarles por la utilización o por su satisfacción con el producto? ¿Responden a las llamadas o a los correos electrónicos? Si no, se puede llamar en lugar de mandar correos electrónicos, o se pueden probar textos más llamativos/agresivos en el Asunto de los correos electrónicos.
- *Si responden pocos clientes* se puede agregar un incentivo para estimular las respuestas, por ejemplo: «Danos tu opinión y consigue un mes gratis de servicio, sólo por tu comentario.» Si se reciben opiniones negativas, primero hay que responder y luego informar a todos los clientes, no sólo a los que se quejaron, que se ha escuchado y se han hecho las mejoras solicitadas.
- *Programas de fidelización*: primero, ¿están participando los clientes en el programa de fidelización? Si la respuesta es no, ¿se está comunicando suficientemente? Se pueden realizar test A/B para probar algunas ofertas especiales para conseguir inscripciones, del tipo de «5.000 puntos extra sólo por inscribirte». Si ya se están inscribiendo la siguiente pregunta es si el programa motiva el comportamiento que se quiere, tanto si se trata de utilizar más el sitio o de comprar más frecuentemente. De nuevo, realizar test A/B con diferentes mensajes, incentivos y promociones para sacar el máximo provecho de los programas de fidelización de los participantes
- *Concursos y eventos*: esto sólo puede mejorar la retención si la gente participa, por lo que son necesarios test A/B, pruebas de contenido y actualizaciones constantes de las campañas de promoción, tanto en el sitio como a través del correo electrónico. ¿Los cambios consiguen que participe más gente? Si no, hay que continuar con las pruebas. Con tiempo (mínimo tres semanas, o tal vez más) hay que controlar si estas promociones y concursos producen el comportamiento que se desea (más clics, subidas, descargas o compras). ¡Es importante seguir realizando test A/B indefinidamente!
- *Feeds de noticias*: tanto si se utiliza un blog, un canal RSS, correos electrónicos o señales de humo para comunicar a sus clientes las mejoras, sugerencias o cualquier otra información útil sobre los productos, realmente serán de poca ayuda si nadie los lee. Hay que realizar test A/B para probar distintas maneras de comunicar el mismo mensaje, con diversos encabezados y tamaños de letra, vídeos, dibujos o gráficos. Se pueden hacer ofertas del estilo de: «Obtenga puntos extra por leer (o reenviar) nuestra última newsletter.» Este ejercicio, al igual que con la mayoría de las acciones de fidelización de clientes, debe continuar de forma indefinida.

Inicialmente hay que revisar los primeros resultados de cada programa a lo largo de una semana o diez días como mínimo (en realidad, se deben revisar y optimizar permanentemente de forma indefinida). Nunca se pueden revisar los programas en su conjunto ya que cada acción de retención es independiente.

El análisis de cohortes debe dirigir las acciones de «retención»

El análisis de cohortes debe dirigir los esfuerzos de retención. Una cohorte es un grupo de clientes con características

comunes y en los canales web/móvil la característica principal que define una cohorte es la fecha de activación de los clientes. ¿Por qué? Los nuevos clientes pueden quedarse meses mientras que los antiguos se pueden ir después de unos tres o cuatro meses. Los nuevos clientes pueden visitar el sitio diez veces a la semana, estando veinte minutos por visita, y los clientes antiguos visitan el sitio dos veces por semana durante diez minutos cada vez. Medir la retención a partir de valores medios puede conducir a resultados muy engañosos, por ejemplo, haciendo pensar que la retención está funcionando porque sólo se pierde el ocho por ciento de los clientes todos los meses. Pero si esos clientes eran todos grandes consumidores, o clientes, o se van todos en dos o cinco meses, la empresa, evidentemente, tiene un problema. El estudio de los usuarios mediante cohortes en vez de totales hace que las señales de peligro sean mucho más fáciles de detectar.



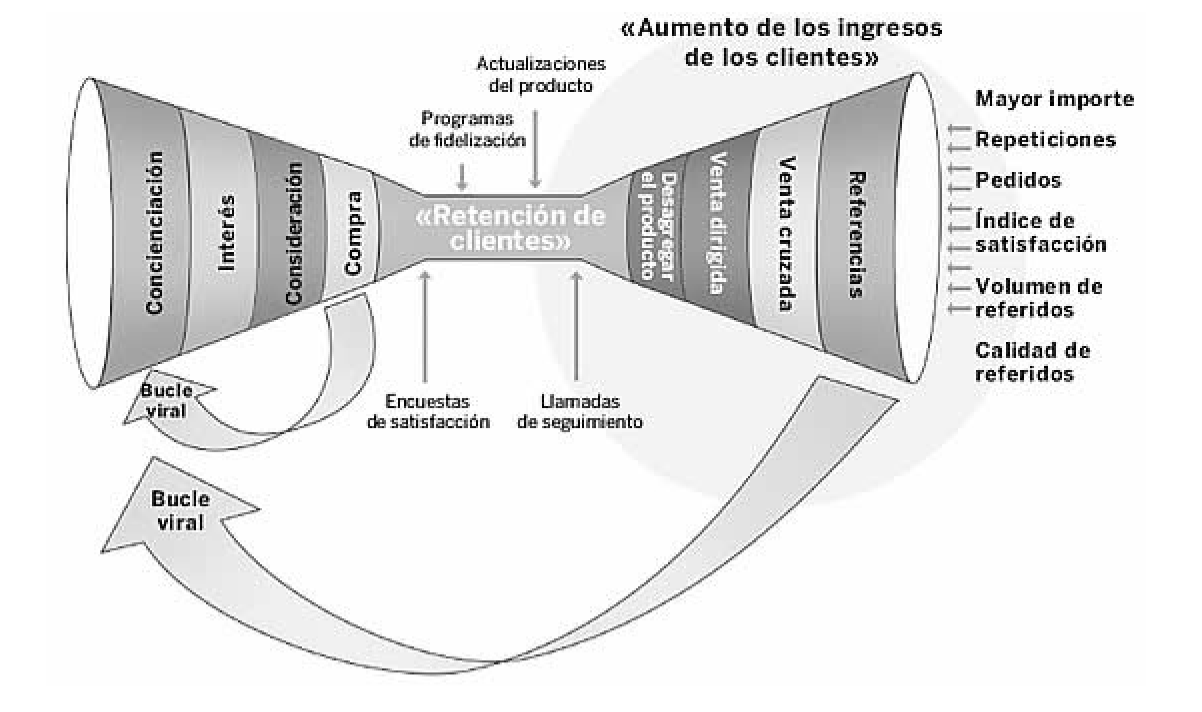
***Análisis de cohortes en un embudo de ventas** (figura 10.13).*

Otra característica importante que hay que tener en cuenta para identificar cohortes (normalmente se utiliza cuando hay varios miles de clientes por lo menos) es la fuente u origen: ¿por qué los clientes referidos desde Google se quedan más, o no, que los que llegan de Bing o Yahoo? ¿Los clientes que usan primero la versión gratuita se van antes que los que pagan desde el primer día? Cada análisis de cohortes ofrece una estrategia para mejorar la retención de clientes.

Optimizar el proceso de «ampliación de los ingresos» que se obtienen de los clientes

Hay dos maneras de aumentar los ingresos que se consiguen de los clientes: hacer que compren más, o conseguir que recomienden a otros clientes que compren a la empresa.

Los principios de optimización para conseguir nuevos ingresos se describieron en el capítulo 3 (página 238) y se pueden complementar con el análisis de cohortes que se ha descrito anteriormente.



Las acciones de activación en el proceso de« ampliación de ingresos» de clientes en los canales web/móviles *(figura 10.14).*

Conseguir que los clientes compren más

Éstos son parámetros principales que hay que optimizar si se quieren aumentar los ingresos y los clientes:

- *Vender, por término medio, importes mayores* (que el de la primera compra) para todos los clientes: si no se consigue un aumento mínimo del 15 por ciento en el importe de las siguientes compras de los clientes, no se está trabajando lo suficiente. Es necesario experimentar con más ofertas y diferentes, que sean más generosas, y hay que encontrar otros lugares para hacer las ofertas.
- *La «tasa de aceptación» (take rate)*: éste es el porcentaje de clientes que están interesados (y aceptan) una oferta de venta cruzada/dirigida. Indica el rendimiento de la estrategia de ventas adicionales. Siempre hay que apuntar a una tasa de dos dígitos aunque no siempre es posible. Se pueden realizar test A/B con ofertas más generosas y espontáneas que parezcan motivadas por la urgencia («sólo durante 24 horas» o «sólo hoy»), y (como en los casos anteriores) probar lugares, medios de comunicación e ideas innovadoras para incrementar las ventas adicionales.
- *Tamaño medio del pedido*: también llamada «cesta de la compra» (un término con más de un siglo de antigüedad, tomado prestado del canal físico). Intentar hacer que el pedido sea más grande con test A/B utilizando distintas ofertas, como suscripciones a más largo plazo, incluyendo productos «adicionales» para quienes acepten la oferta para comprar algo que cuesta más y descuentos mayores en la venta adicional. Es importante recordar que la inversión más «fuerte» se ha hecho para adquirir a este cliente, por lo que se puede aceptar un margen menor en estas operaciones adicionales.
- *Número de opt-outs* o de abandonos y peticiones de baja resultantes por las ofertas adicionales: éste es un indicador o métrica importante que «tener en cuenta» que indicará rápidamente si se está siendo demasiado agresivo. Hay que revisar la tasa de peticiones de baja y si las nuevas ofertas hacen que ésta crezca un 25 por ciento o más (nunca debe superar el dos o tres por ciento), reducir las acciones, cambiar el tono del contenido, o llamar a algunos clientes para conocer lo que les gusta y lo que no, y modificar lo que sea necesario.

Es sorprendente lo encantados que se quedan muchos clientes después de recibir un correo electrónico o, mejor aún, una llamada telefónica […].

• *Satisfacción de clientes*: conseguir que los clientes existentes compren más comienza por confirmar que están satisfechos con el producto, su rendimiento y su precio. Los clientes insatisfechos no van a volver a comprar. Por eso hay que mantener el contacto con los clientes periódicamente a través de encuestas de satisfacción, llamadas de seguimiento y cosas así.

Es sorprendente lo encantados que se quedan muchos clientes después de recibir un correo electrónico o, mejor aún, una llamada telefónica diciendo: «Hola, sólo llamamos para darle las gracias por confiar en nosotros y para saber si le gusta nuestro producto.» De la forma menos agresiva posible, generalmente se puede proponer una oferta especial o un descuento para compras adicionales hacia el final de la llamada o del correo electrónico.

Estas estrategias básicas para ampliar los ingresos que se pueden conseguir de los clientes funcionan tanto para los productos de consumo como en operaciones B2B.

Conseguir que los clientes recomienden el producto a otros clientes

Las referencias de clientes son, con mucho, la mejor y más potente opción para conseguir más clientes y así aumentar los ingresos. ¿Por qué? Porque una invitación de un amigo a otro diciendo «prueba esto» es muy creíble y, a menudo, su coste es cero. Las métricas que hay que optimizar cuando se trata de mejorar las referencias incluyen:

• Porcentaje y número de clientes enviando correos electrónicos, tuits y mensajes a sus amigos.
• Número de referencias promedio por cliente.
• Tasa de conversión (o de aceptación) de las ofertas para referir clientes.
• Compras, activaciones o inscripciones de los referidos por otros miembros o clientes.

Muchas de las técnicas de marketing viral que se indicaron anteriormente, como conseguir que los usuarios marquen «me gusta» en el Facebook de la empresa, o tuiteen la noticia de un nuevo juego o aplicación, añaden credibilidad y respaldo al mensaje de marketing. La mayoría de los consumidores prefieren recibir mensajes de sus amigos mejor que de un vendedor porque saben que sus amigos no se molestarían si fuera algo de poco interés.

Comenzar con dos métricas de «ampliación»

Dos indicadores o métricas permiten realizar un seguimiento de las acciones de «ampliación»: el factor de crecimiento viral y el valor del negocio del cliente.

El factor de crecimiento viral, o coeficiente de viralidad, permite medir el número de usuarios activados que han sido referidos por usuarios existentes. Si un usuario invita a cinco amigos pero sólo uno se activa y compra o se registra en el sitio web, su coeficiente de viralidad es de 1,0 (un usuario refiere a un nuevo usuario activado, o 1 por 1) que es el mínimo para un crecimiento viral real. Es fácil: ¡si cada cliente activado trajera a otro cliente que se activara se duplicaría la base de clientes!.

¿Cómo se calcula el coeficiente viral?

Un ejemplo. Imaginemos que 100 usuarios de su sitio refieren cada uno a 10 amigos que llegan al sitio web o a la aplicación, lo que hace un total de 1.000 usuarios «adquiridos» (están de suerte). Ahora, supongamos que el 15 por ciento de los amigos invitados (150) en realidad se registra, compra o participa (se convierte en usuarios activados).

Cálculos:

1. Primero el número de usuarios (100).
2. Multiplicar ese número de usuarios por el número promedio de recomendaciones (100x10).
3. A continuación, calcular la tasa de conversión a usuarios «activados» (15 por ciento).

4. Ahora hay 150 nuevos usuarios (15 por ciento de 1.000 se han activado).
5. 150 nuevos usuarios dividido por 100 usuarios «antiguos» producen un coeficiente viral de 1,5.

Hay que intentar lograr un coeficiente viral superior a 1,2 o 1,3, que implican crecimientos lineales o moderados, no espectaculares. Idealmente, se puede lograr el tipo de crecimiento explosivo que logran los vídeos más vistos de YouTube, una broma divertida, o las estafas que llegan por correo electrónico del estilo de como «conseguir un iPad gratis». Mucha gente reenvía vídeos de YouTube y chistes a decenas de personas o más, muchas de las cuales miran el vídeo o leen el chiste. Se puede hablar entonces de coeficientes virales excelentes de 12, 20, o incluso más. Cuanto más alto sea el coeficiente, mayor velocidad de crecimiento viral y más clientes en cualquier momento. Con un coeficiente viral inferior a uno, en el mejor de los casos, ni se crece ni se reduce la base de clientes.

Un vídeo muy visitado de YouTube o un buen chiste pueden conseguir excelentes coeficientes virales.

Es importante medir usuarios activados, no sólo referidos totales, que puede ser engañoso. ¿Qué tiene de bueno que un cliente lleve a diez personas a una tienda, por ejemplo, a las que seguro les gusta lo que ven pero que no se gastan ni un centavo?

El trabajo para aumentar el coeficiente de viralidad es duro, muy duro, porque es la mayor fuente de nuevos clientes con el menor coste posible. Se deben utilizar todas las tácticas que ya hemos descrito, incluyendo:

• Test A/B de la oferta, el contenido, las llamadas a la acción.
• Crear y probar incentivos, promociones, ofertas y descuentos.
• Probar distintos incentivos para animar a la gente a referir a sus amigos. Es importante incentivar tanto al cliente actual como al potencial. • Aplicar las tácticas principales para «captar clientes» a cada paso de este proceso, ya que, aunque se trata de buscar recomendaciones, en realidad se trata de conseguir nuevos clientes.

¡No se debe olvidar también que nada crea una gran viralidad como un gran producto! No hay mucha gente que les cuente a sus amigos sobre una empresa aburrida que tiene productos y un servicio mediocres. Es necesario revisar el factor de crecimiento viral por lo menos semanalmente, intentando generar nuevas ideas y maneras de mejorarlo.

La optimización *nunca* termina.

Es importante tener en cuenta que no todos los productos que hay en la web son virales. Las redes sociales son virales. Los juegos multijugador son virales. Pero hay sitios de algunas categorías que definitivamente no permiten invitar a muchos amigos (sitios de encuentros, sitios para engañar a la pareja, sitios de drogas legales e ilegales, etc.). YouTube es quizá el ejemplo clásico de un sitio con un coeficiente alto. Se puede pensar en el último vídeo interesante de YouTube que se haya visto. ¿A cuántos amigos se puede reenviar?

El *valor del negocio del cliente (VNC)*, o cuánto vale un cliente para la empresa en términos económicos, puede aumentar de varias maneras: consiguiendo que un cliente compre más, o que recomiende a más nuevos clientes o, en el caso de mercados multilaterales, haciendo que sea más activo en el sitio y que genere mayores ingresos para la empresa. Los programas de «ampliación de ingresos de clientes» son la principal causa del incremento del valor de ese negocio o VNC.

Hay que controlar el crecimiento del VNC a lo largo del tiempo y utilizar nuevos programas y ofertas para mejorar la

eficiencia.

Los mercados multilaterales deben optimizar el «otro lado»
Como se comentó anteriormente, las startups que operan en mercados multilaterales necesitan optimizar también el «otro lado» de su mercado, la parte que genera el dinero. Ahora hay que salir a la calle a confirmar la hipótesis de que existen ciertos anunciantes que estarán interesados en el público de la startup y pagarán los anuncios al CPM que la hipótesis dice que es necesario para crear un modelo de negocio rentable.

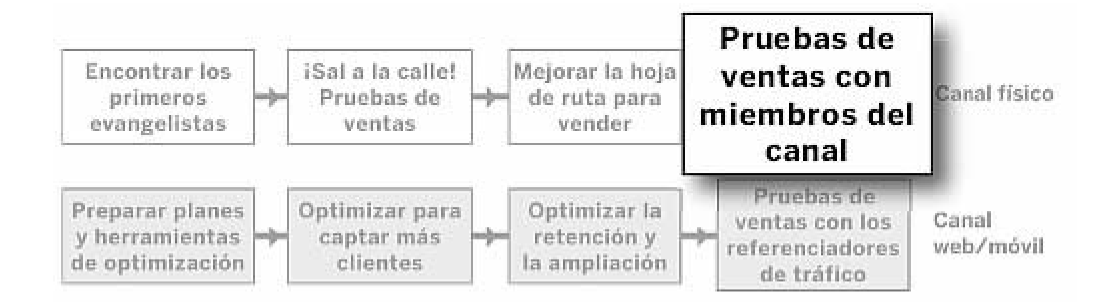
Aunque recibir pedidos en este momento supondría una alegría, el objetivo principal es validar los ingresos potenciales que tan pomposamente se han descrito en la hipótesis y en la documentación entregada a los inversores.

Hay que seguir los procesos de «captación de clientes» descritos antes (en realidad, se buscan clientes) porque básicamente hay que hacer la mayor parte del trabajo otra vez. ¿Por qué? Las acciones de adquisición y los argumentos de ventas necesarios para el lado pagador de un mercado son totalmente diferentes de los materiales, el posicionamiento y la propuesta de valor que atraen al sitio o aplicación a los usuarios que no pagan. No hay que buscar pedidos o ingresos porque el tráfico será insignificante, pero sí hay que:

- Aprender las reglas del juego: ¿El sitio debe tener millones de visitas a la semana o al mes para que lo tengan en cuenta? ¿Se necesitan determinados bloques de anuncios o elementos? ¿El público está lo suficientemente seleccionado como para poder plantear un precio por anuncio premium? ¿Hay alguna otra regla sobre el contenido, la antigüedad, o cualquier otra cosa que impida un acuerdo?
- Determinar la hoja de ruta para vender: ¿Cuánto tiempo se tarda en conseguir un pedido? ¿Cuántos pasos tiene el proceso de aprobación? ¿El anunciante compra una o dos veces al año, o de manera continuada? ¿Cuál es el tamaño de sus primeros pedidos habitualmente? ¿Quién tiene que aprobar el sitio, el precio, el contenido? ¿Cómo se puede obtener un pedido antes?

En resumen: ¡La optimización nunca termina!

Salir a la calle: Pruebas de ventas con los integrantes del canal (físico)



Si se vende a través de un canal de ventas indirecto, éste es el momento de validar la estrategia de canal que se planteó en la fase 1. Validar significa conseguir un pedido o, al menos, un compromiso en firme de venta logrado por los posibles socios del canal de ventas.

Intentar conseguir pedidos a través de los socios de canal antes de tener usuarios finales interesados habría sido contraproducente. La respuesta típica de un integrante o socio del canal habría sido: «Suena interesante, pero ¿habrá demanda para este producto? ¿Qué pensarán los clientes potenciales?» Lo que ese socio potencial realmente estaría preguntando es: «¿Puedo ganar algo con

este producto? Si es así, ¿cuánto?» Si ya hay ventas reales y pruebas del interés por parte de los clientes, las respuestas de los miembros del canal serán mucho más convencidas.

En cada reunión es importante tratar de aprender todo lo que se pueda sobre el potencial socio del canal:

- ¿Este miembro del canal va a comprar y vender el producto teniendo en cuenta la propuesta de valor, el precio y los términos de compra propuestos?
- ¿Qué porcentaje del precio de venta del producto será para el canal? ¿Hay otros gastos como transporte, publicidad o promoción? ¿Cuál es la política de devoluciones?
- ¿Este miembro del canal tiene alguna referencia del volumen potencial de ventas? ¿Dónde y cómo promocionará o venderá el producto?
- ¿Cómo se puede influir en el canal para vender más: con bonificaciones, formación de vendedores, demos de ventas o de productos, un torneo de golf? ¿Qué formas de incentivar las ventas a través del canal que sean asequibles se aceptan?
- ¿El canal dará preferencia a comprar y vender el producto teniendo en cuenta la propuesta de valor, el precio y los términos de compra propuestos?
- Y lo más importante, ¿los miembros del canal crearán demanda o simplemente la atenderán, cuando los clientes quieran el producto?

A veces, estas preguntas generan un pedido inicial por parte del canal. Si es así, ¡felicidades! Hay que intentar conseguirlo. El pedido inicial puede ser probar el mercado en algunas tiendas, o en una zona, o una pequeña cantidad «para ver qué tal se vende». Hay que aprovechar esta oportunidad, sabiendo que la misión principal es la de aprender todo lo posible sobre el canal y comprobar con todo el mundo que cuando el producto esté listo podrá llegar sin problemas al mercado.

Identificar con quién hay que hablar en el canal

Hay que probar a miembros potenciales del canal de diferentes tamaños y tipos. Al igual que para escuchar a los clientes, los creadores del negocio deben llevar el peso de estas pruebas en cada canal para escuchar las reacciones de primera mano.

Se debe empezar por hacer una lista de las personas más importantes que haya que ver en cada canal, incluyendo su información de contacto y todo lo que sepa sobre esa persona (extraído de los datos obtenidos durante el descubrimiento de clientes). Conseguir una primera cita con una cadena nacional es un juego difícil, con un porcentaje de éxito bajo, por lo que habría que estar preparado para una posible decepción y ser persistente y tenaz.

Las reuniones deben anunciarse como de carácter informativo y hay que estar preparado para viajar por la mitad del país para tener reuniones de veinte minutos de manera habitual (se sabe de un comprador de una cadena nacional que utiliza un reloj de arena de tres minutos en cuanto escucha argumentos de venta).

Cuando el canal incluye a minoristas, la validación es un poco más complicada. ¿Cuándo estará disponible el producto en volumen suficiente para el minorista como para poder comprarlo de verdad? ¿Estará de acuerdo el socio del canal en hacer una pequeña prueba de mercado antes, con la esperanza de que su éxito lleve a pedidos más grandes para toda la cadena?

La validación del canal también incluye reuniones con representantes comerciales y distribuidores independientes. Los representantes independientes suelen poseer un conocimiento profundo de sus mercados y, por lo general, tienen cada uno un puñado de clientes minoristas o cadenas cuyas preferencias y patrones de compra conocen bien, en gran parte debido a que sus ingresos dependen de ello. Se puede hablar con estas personas en varios mercados. ¿La empresa representante número uno o dos del mercado en esta zona tendrá interés en el producto y querrá venderlo cuando esté disponible? Esto probablemente no se producirá, ya que los representantes en raras ocasiones pueden llevar productos de la competencia. ¿Qué piensa el representante respecto a la opinión de sus principales clientes en cuanto a comprar y vender el producto? ¿Cuánto tardará en establecerse un proceso de distribución normal y qué volumen puede esperar la startup? Con los distribuidores, las reuniones deben tratar los mismos temas.

Un canal como una estantería en un comercio

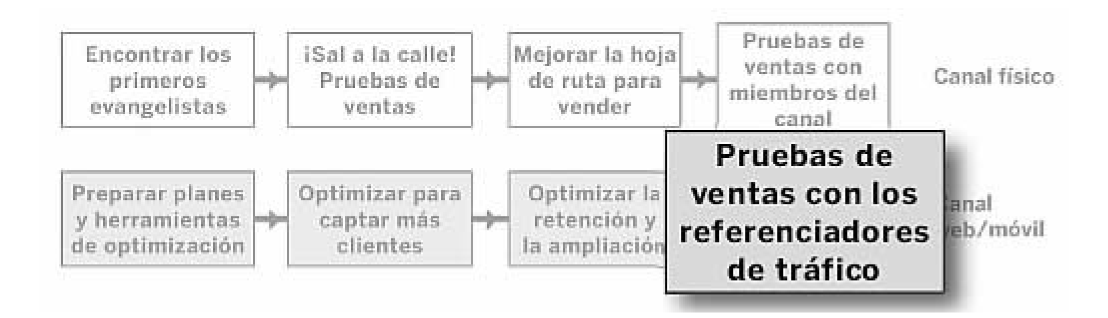
Una advertencia para cuando se trate con el canal: no hay que confundir a los miembros de un canal con los clientes. Convencer a un socio del canal para llevar el producto o a un gran integrador de sistemas para trabajar con la empresa no es lo mismo que conseguir que un cliente compre. Aunque los miembros de un canal pueden hacer pedidos, sólo lo hacen cuando la demanda de los clientes tira del producto a través de ese canal. Los usuarios finales son los que pagan. Los socios de un canal sólo toman en serio a una empresa cuando les ayuda a generar ingresos.

No hay que confundir a los miembros de un canal con los clientes.

La mejor presentación ante un miembro de un canal comienza con: «Podemos tener clientes para vosotros.» Y aunque esto parece una absoluta obviedad, un montón de startups caen en la trampa de pensar que sus problemas comerciales se han terminado una vez que el socio de un canal acepta la propuesta, o abren la botella de champán cuando llega el primer «pedido contra almacén o stock» de algún socio de un canal indirecto. Mal. Hay que imaginarse a los canales indirectos como una estantería en un comercio, en una tienda de alimentación. Hasta que los clientes no se familiarizan con la marca, nunca buscarán el producto. Hasta que no lo saquen de la estantería, no se ha vendido. Y al igual que los minoristas, los socios de un canal son extraordinariamente lentos en pagar sus cuentas.

Teniendo todo esto en cuenta, hay que actualizar la presentación para los miembros del canal/socios de la prestación del servicio con la información sobre los pedidos de los primeros clientes. Después hay que salir a la calle y hay que buscarlos. El objetivo es volver con un compromiso (que generalmente se concreta en un pedido). Habrá que crear también un documento de trabajo con los contactos con el canal similar al que se elaboró para las ventas y utilizarlo para estimar las ventas que puedan surgir a través del canal. En esta etapa, las estimaciones sobre el volumen que puede generar el canal serán complicadas pero hay que empezar en algún momento.

Salir a la calle: Pruebas para vender con los referenciadores de tráfico (web/móvil)



No es raro escuchar: «Bueno, he construido un sitio web pero no viene nadie.» Ésta es la sentencia de muerte para una startup en el canal web/ móvil. Se necesitan socios para referenciar tráfico al sitio mediante enlaces a él, publicando anuncios o *banners* animando a sus visitantes a ir a ese sitio, o citando algunos de los contenidos o características con enlaces al sitio de la startup. Se pueden usar varios tipos de alianzas para aumentar el tráfico. Entre las empresas de internet, esta tarea se llama habitualmente «desarrollo de negocio».

Algunos ejemplos de los tipos de alianzas:

- Una red social puede conseguir tráfico de otros sitios de comercio o de contenido relacionados.
- Una empresa de juegos para niños puede ofrecer versiones de prueba gratuitas de sitios orientados a niños.
- Un vendedor de piezas electrónicas podría conseguir tráfico de sitios de noticias sobre informática.

Es necesario conocer a los posibles socios y hay que tratar de firmar los acuerdos de tráfico que se pensaron en la hipótesis sobre referenciadores de tráfico. Si se consiguieran, ¿cuántos ingresos o tráfico realmente se generarían, y a qué coste? Habrá que fijar también reuniones con los sitios que lleguen a los mismos tipos de clientes a los que se desea llegar y hacer ofertas del tipo de:

- Destacar contenido de los otros sitios con enlaces a esos sitios.
- Intercambiar listas de correos electrónicos para que cada socio pueda presentarse a los usuarios o clientes de los otros.
- Intercambiar anuncios y enlaces en el sitio de los referenciadores con los del sitio de la startup, usando los espacios sin vender de cada sitio.
- Destacar la alianza como «socio de contenido» o de cualquier otra manera en la que se puedan referenciar los sitios entre sí.
- Crear micrositios con contenido que no sea competencia o con ofertas del otro sitio.
- Ofertar las características de un sitio (red social o juegos gratis, por ejemplo) en los otros.

La lista de oportunidades para originar tráfico es prácticamente interminable y ofrece un gran desafío creativo que puede generar un tráfico masivo para una de las partes o para las dos. Cuando una de las partes se beneficia más que la otra, normalmente se deben generar compensaciones económicas que restablezcan el equilibrio entre ambas. Las ofertas de dinero son la mejor manera de llamar la atención de un posible referenciador. Hay que emplear las conversaciones iniciales para comparar el volumen potencial y el coste de un referenciador de ingresos o tráfico con los que la empresa puede generar por sí misma. Habrá que poner en marcha, asimismo, algunas alianzas para generar tráfico tan rápido como se pueda para obtener y evaluar los resultados.

Las oportunidades de colaboración se valoran a 10 centavos la docena.

Se deben identificar los candidatos a colaboradores o socios de entre las listas que aparecen en la hipótesis sobre referenciadores de tráfico. Hay que pensar que estas reuniones son fundamentalmente de carácter exploratorio, ya que la primera pregunta que hará un posible socio probablemente será: «¿Cuánto tráfico tenéis ahora?» Y la respuesta probablemente será decirles que muy cercano a cero, en esta etapa del proceso de validación. Se puede asegurar que la mayoría de las colaboraciones buscan un beneficio mutuo y antes de programar una reunión es probable que el potencial socio quiera entender lo que sacará él de la relación.

Estas reuniones son difíciles de conseguir. Las oportunidades de colaboración se valoran a 10 centavos la docena y las empresas son reacias a dedicar tiempo a cualquiera y se reservan para las oportunidades mejores. Algunos consejos para pasar el filtro:

- Utilizar referencias personales y un seguimiento agresivo como se describe en la sección sobre «contactar con los clientes» durante el descubrimiento de clientes.
- Precisar en el correo electrónico de presentación las ventajas para el potencial colaborador. Se puede incluir tráfico, dinero, o nuevos clientes, en función del tipo de colaboración.
- Explicar la visión de la startup y por qué es interesante aliarse con la empresa. • Hay que relacionarse cara a cara con los posibles referenciadores en networkings, conferencias y ferias.
- No es necesario firmar acuerdos en cada una de estas reuniones iniciales, sobre todo porque ese tipo de compromiso es difícil de conseguir.

Es importante construir un documento posterior a la reunión que evalúe y estime el tamaño de la oportunidad: la cantidad de tráfico y cuánto cuesta. Asimismo, habrá que usar un modelo de documento similar al descrito en la página 305 para realizar un seguimiento y cuantificar los resultados.


Posicionamiento
del producto
Igualar el
posicionamiento
con el tipo
de mercado
Posicionamiento
de la empresa
Validar el
posicionamiento
Todos
los canales

Capítulo 11

Validación de clientes, fase 3: Desarrollar el posicionamiento de la empresa y del producto

En esta fase de la validación de clientes se utilizarán los resultados de todas las pruebas de los experimentos sobre los clientes, sus reacciones a la propuesta de valor inicial y por qué compran. El resultado son dos documentos de posicionamiento: uno de la empresa y otro del producto. En esta fase:

- Se desarrollará el posicionamiento del producto.
- Se hará coincidir el posicionamiento del producto con el tipo de mercado.
- Se desarrollará el posicionamiento de la empresa.
- Se harán presentaciones a analistas y personas influyentes del sector para validar el posicionamiento.

El posicionamiento representa el intento de controlar la percepción que el público tiene de un producto o servicio cuando éstos se comparan con productos o servicios de la competencia. En la fase 1 de la validación se creó un posicionamiento inicial del producto y de la empresa porque desarrollar un posicionamiento potente en aquel momento habría supuesto utilizar demasiadas hipótesis. Ahora, una vez realizadas 50 o 250 entrevistas cara a cara con clientes y miles de interacciones online con ellos, la empresa tiene clientes reales que pueden ayudarle a seguir realizando pruebas, ha confirmado las causas por las que esos clientes compran y puede perfeccionar su posicionamiento.

Hasta el momento, incluso durante la etapa de validación, la inversión para captar clientes ha sido mínima y los riesgos relativamente bajos. Pero ahora, cuando la empresa se prepara para conseguir desde decenas o cientos de clientes a miles o incluso millones, tiene que ser capaz de comunicar qué es el producto y lo que hace y por qué el cliente debe comprarlo o utilizarlo.

No es necesaria una agencia de comunicación

La mayoría de las startups tecnológicas creen que necesitan «gente de marketing» profesional, de una agencia de comunicación (RRPP) para crear este posicionamiento. En realidad, el primer paso lo da de forma mucho mejor (y más barato) el equipo de desarrollo de clientes, con el apoyo del de desarrollo de productos. En este momento, nadie está más cerca del cliente o comprende mejor los problemas que los clientes dicen que soluciona el producto. Nadie más ha pasado tanto tiempo e invertido tanto esfuerzo para aprender cuáles son las necesidades de los clientes, cómo conseguir un pedido y ha encontrado un proceso de ventas repetitivo. El equipo de desarrollo de clientes es definitivamente el más capacitado para desarrollar los documentos principales que describen lo que hace que la empresa y el producto sean especiales. Más tarde, durante la creación de clientes, ya

llegarán los «expertos», sus teorías y sus facturas mensuales. Para entonces se les podrá ofrecer hechos que expliquen por qué los clientes compran.

La auditoría sobre el posicionamiento

Antes de que la empresa gaste tiempo creando el posicionamiento, es una buena idea ventilar la sala de reuniones y salir a obtener algunos datos. La mejor manera de hacerlo es con una auditoría sobre el posicionamiento. Esta auditoría es una forma imparcial de saber cómo perciben los demás a la empresa y a sus productos. Una auditoría externa entrevista a un conjunto representativo de personas pertenecientes a varias categorías, incluyendo a clientes que conocen o han oído hablar de la empresa y los que no; los que hablan de la empresa (analistas, blogueros, miembros de la prensa y otras personas influyentes del sector); competidores y otros que conocen el sector o el mercado.

Cuestionario para la auditoría externa

Reconocimiento
- ❑ ¿Ha oído hablar de la empresa? ¿Sabe lo que hace?

Mercado
- ❑ ¿Existen otros productos en el mercado similares a los de la empresa?
- ❑ Si es así, ¿por qué los productos de esta empresa son diferentes?
- ❑ ¿Cuál le gusta más? ¿Por qué?
- ❑ Si no es así, ¿cómo describiría el hueco que ocupa la empresa?

Clientes
- ❑ ¿Conoce cuáles son los tipos de clientes que busca la empresa?
- ❑ ¿Conoce cuáles son los tipos de problemas que tienen esos clientes?
- ❑ ¿Cree que el producto de la empresa solucionará estos problemas? ¿Cómo?

Productos
- ❑ ¿Podría decir cuáles son las tres características principales de los productos de la compañía?
- ❑ ¿Se puede «sobrevivir» sin esas características?
- ❑ ¿Qué características debería incluir la empresa en la siguiente versión? ¿Y en la siguiente?
- ❑ ¿Qué piensa de la tecnología de la empresa? ¿Es especial? ¿Es sólida? ¿Cómo es si se compara con la competencia del mercado?

Posicionamiento
- ❑ ¿Ha oído cómo la empresa se describe a sí misma? ¿Se lo cree? ¿Es posible?
- ❑ ¿Ha oído a la empresa describiendo su misión? ¿Se lo cree?

Competencia
- ❑ ¿Con quién cree que la empresa competirá en su primer año?
- ❑ ¿Quiénes serán los competidores reales de la empresa?
- ❑ ¿Qué tendría que hacer la empresa para ganar a estos competidores?

Ventas/distribución
- ❑ ¿La estrategia de distribución de la empresa es la forma correcta de llegar a los clientes?
- ❑ ¿La estrategia de ventas de la empresa es eficaz, suficiente?
- ❑ ¿Los precios que pone la empresa son correctos? ¿Está cobrando demasiado? ¿Muy poco?

Fortalezas/debilidades
- ❑ ¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa (producto, distribución, posicionamiento, alianzas, etc.)?
- ❑ ¿Cuáles son sus debilidades (la falta de un «producto completo», los comerciales, las características del producto, etc.)?

Tendencias
- ❑ ¿Qué tendencias de la tecnología/producto deberían interesar a la empresa?
- ❑ ¿Quiénes son líderes de opinión sobre esta tecnología? ¿A quién se respeta?
- ❑ ¿Qué tendencias de negocios deben interesar a la empresa?
- ❑ ¿Quiénes son los líderes de opinión sobre estas tendencias de negocios? ¿A quién se respeta?

Información sobre captación de clientes
- ❑ ¿Cuál cree que es la mejor forma para que la empresa obtenga información de sus clientes sobre los productos? ¿Qué es lo que cree que influye en la opinión de los clientes?
- ❑ ¿Cuál sería la mejor forma de que la empresa consiguiera generarle interés en sus productos? ¿Puede ponerse la empresa en contacto con usted?

Ejemplo de cuestionario para la auditoría externa *(tabla 11.1).*

Cada entrevista pregunta a estos grupos sobre cómo perciben a la empresa y a sus principales competidores: ¿conocen y respetan al producto, su reputación y su liderazgo? ¿Creen que la empresa es un proveedor fiable y capaz de realizar el producto o servicio que está vendiendo? ¿Dónde piensan que el producto encaja entre la competencia? Los resultados permiten construir la base de la percepción que otros tengan de la empresa.

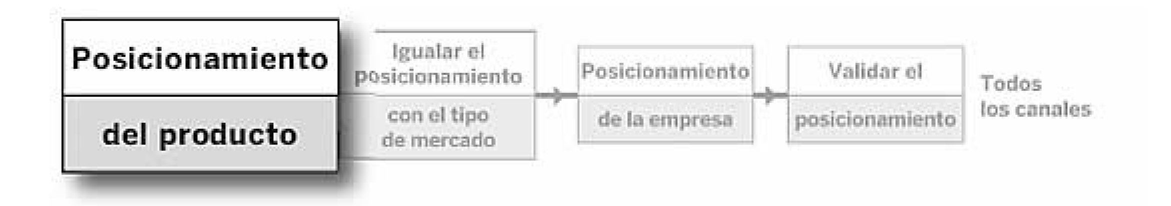
Construir la base de la percepción que otros tengan de la empresa.

Una vez entendido lo que piensan otros (habitualmente supone una sorpresa para la mayoría de las startups, que sólo respiran el aire enrarecido de sus propias salas de reuniones), la empresa puede trabajar para cambiar y dar forma a esas opiniones. Un ejemplo de cuestionario para realizar una auditoría externa a los clientes, medios, personas influyentes o prescriptores y analistas se muestra en la tabla 11.1.

Aunque la realización de auditorías es el tipo de actividad que las agencias de comunicación hacen muy bien, permitir que las startups les cedan esta función por completo es un error grave. Al igual que las llamadas de ventas iniciales eran demasiado importantes para que las hicieran los vendedores o comerciales, las primeras auditorías son demasiado importantes para que las realice una agencia de comunicación o de relaciones públicas externa. Los miembros del equipo creador del negocio deben realizar personalmente al menos las primeras cinco o diez llamadas.

Pero escuchar las opiniones externas a la empresa es la mitad de esta etapa de auditoría. Escuchar las opiniones que se producen en el interior de la empresa es la otra mitad. Una *auditoría interna* hace las mismas preguntas a los ejecutivos que forman parte del equipo fundador y a los miembros del consejo. La mayoría de las startups suponen que hay unanimidad interna total sobre todos los temas que se analizan con la auditoría externa. Una auditoría interna probablemente revelará que dentro hay una diversidad de voces (y lo que es seguro es que los fundadores deberían estar sintonizados con los inversores), y asimismo debe hacer visibles esas diferencias y poner de manifiesto nuevas ideas. Cuando la empresa acuerde una posición final al terminar esta fase hay que comunicar esa posición a toda la organización para que hable con una sola voz.

Desarrollar posicionamiento: Posicionamiento del producto



En este paso se va a plantar otro de los cimientos del negocio y se desarrollará el posicionamiento del producto. Éste no tiene que ser perfecto porque se perfeccionará durante la creación de clientes. El resultado de esta etapa de desarrollo del posicionamiento del producto es un resumen de una página denominado, cómo no, «posicionamiento del producto», que actualiza los que se crearon anteriormente. Cuando se cree la documentación comercial (listas de características, presentaciones, sitio web y contenidos) y las campañas de marketing, este resumen se debe utilizar para mantener todos los mensajes «apuntando» en el mismo sentido.

Los comentarios de los clientes y de los miembros del canal que se han acumulado durante el descubrimiento de clientes y la validación de clientes han ido perfeccionando y consolidando continuamente este posicionamiento. Su primera versión se escribió cuando se creó la presentación de ventas, y trataba de responder a la pregunta de por qué un primer cliente tenía que comprar el producto. Hay que recordar la reacción de los clientes ante esa descripción. ¿Generó entusiasmo? ¿Era creíble? Si los clientes no pudieron o no explicaron por qué el producto les interesaba (o no les interesaba), ¿se sabe por qué? Si no se sabe, hay que volver a hablar con ellos y averiguar sus razones. No hay mejores datos para desarrollar el posicionamiento del producto que los comentarios de aquellos que estuvieron expuestos al producto.

El resumen del posicionamiento del producto

Hay que recuperar la sencilla declaración de posicionamiento, de una sola frase, que se desarrolló al principio de la validación de clientes (del tipo: «Absolutamente seguro al día siguiente» de FedEx). ¿Generó alguna reacción en los clientes durante el proceso de validación? ¿Esos clientes estaban de acuerdo que explicaba por qué debía comprar el producto o generó otra reacción? ¿Les resultó creíble y una ayuda? Si no es así, ahora hay que volver a la mesa de diseño.

Para refrescar la memoria, revise el ejemplo de posicionamiento del producto desarrollado al principio del capítulo 4 (que quizá se hizo hace varios meses).

EJEMPLO DE MENSAJE DE POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

- Mobiledough es **PARA** directivos que no disponen de mucho tiempo y que viajan mucho.
- **QUE QUIEREN/NECESITAN** registrar sus gastos detalladamente en el menor tiempo posible.
- Y Mobiledough **ES UNA** herramienta fácil de utilizar para registrar e informar de los gastos.
- **QUE PROPORCIONA** un informe detallado de gastos semanal en menos de diez minutos.
- A **DIFERENCIA** de otros paquetes de registro de gastos, Mobiledough escanea, clasifica y totaliza los recibos y produce después un borrador de informe casi final hasta en once formatos habituales.

Ejemplo de mensaje de posicionamiento de producto *(figura 11.1).*

Hacer un gran esfuerzo por completar el posicionamiento después de las entrevistas de validación de clientes a menudo ahorra tiempo y dinero a la empresa al principio de la creación de clientes. Si en ese momento se sabe cómo posicionar el nuevo producto frente a la competencia de

forma que resuene, que genere interés, en los clientes, entonces se podrá contratar a una agencia de comunicación o de marketing y sólo tendrán que ponerse a trabajar para extender la noticia, o crear los materiales de promoción, o ambos. No se perderá ni el tiempo ni el dinero en costosos y lentos estudios y análisis sobre posicionamiento. Al contrario, a la agencia se le dirá: «Éste es el posicionamiento. Trabajad con él a menos que tengáis una idea mucho más sólida.» La agencia sabrá cómo «vestir» al producto, los mensajes que hay que lanzar y utilizará otras herramientas de comunicación y de marketing, y puede ponerse a trabajar para generar resultados (las agencias odian esta forma de actuar porque pensar y «desarrollar estrategias» son actividades mucho más lucrativas y generan mucha menos responsabilidad).

	Mercados existentes	Mercados nuevos	Mercados que se han vuelto a segmentar	Mercados clones
Mensajes de posicionamiento	Comparar el producto con el de la competencia. Describir qué característica o atributo del producto es mejor, más rápido (mejora sustancial, diferencial).	Es demasiado pronto para que los clientes comprendan lo que podrán hacer con las características del producto. Lo que sí se puede hacer es describir el problema que el producto soluciona y las ventajas que se consiguen con esa solución (mejora existencial, que transforma).	Comparar el producto con los de los competidores. Si es de precio bajo, describir el precio y las características. Si es para un nicho, describir cómo alguna característica o atributo del producto resuelve el problema que tengan esos clientes de una manera que los productos comparables no pueden imitar. Describir las ventajas que los clientes tienen con la nueva solución de su problema.	Si los usuarios están familiarizados con los sitios originales, establecer una comparación con ellos. Si no es así, tratar como un mercado nuevo.

Posicionamiento de productos según el tipo de mercado *(tabla 11.2).*

Desarrollar el posicionamiento: Hacer coincidir el posicionamiento con el tipo de mercado.



El tipo de mercado modifica casi completamente los mensajes que la empresa quiere enviar acerca de sí misma y de sus productos. Por eso, éste es el momento de adaptar el posicionamiento al tipo de mercado que se haya seleccionado.

En un mercado existente

Si se está accediendo a un mercado ya existente, el posicionamiento de la empresa consiste en crear la idea de que la empresa es diferente y que se puede confiar en ella. Y asimismo que resuelve un problema que los clientes creen que es importante. Cuando Apple entró en el mercado de los smartphones, la gente sabía que era el fabricante de los iPods pero que ahora iba a ofrecer un teléfono y un navegador web, juntos.

Una vez determinado el posicionamiento de la empresa, a continuación hay que elegir el posicionamiento del producto. Puesto que en un mercado ya existente hay otros productos comparables, el posicionamiento del producto en este caso normalmente describe cómo y por qué el producto es diferente teniendo en cuenta la competencia existente. La diferenciación en un mercado ya existente puede realizarse de tres formas: diferencias en los atributos del producto (más rápido, más barato, más fácil de completar, un 30 por ciento más); diferencias en el canal de distribución (su pizza en treinta minutos, servicio a domicilio, consulte con su distribuidor más cercano, hágaselo usted mismo en la web); o por diferencias en el servicio (garantía de cinco años o de 50.000 km, garantía de devolución de noventa días, garantía de por vida). Y también puede producirse explicando cómo el producto satisface una necesidad o resuelve un problema que el cliente tiene.

En un nuevo mercado

Si se está creando un nuevo mercado, el posicionamiento de la empresa no puede describir las diferencias de la empresa, ya que por definición en un nuevo mercado no hay otras empresas con las que compararse. Por tanto, en un nuevo mercado, el posicionamiento de la empresa debe comunicar una visión y la pasión por lo que podría ser. Ese mensaje responde a las preguntas: «¿Qué hay de malo en el mundo que la empresa quiere ayudar a mejorarlo?» «¿Y qué es lo que la empresa está tratando de cambiar?» Cuando Airbnb reinventó el concepto hotel/motel/alojamiento y desayuno con su idea de alojamiento «persona a persona» *(«peer-to-peer» accommodations)*, lo primero que tuvieron que comunicar era una idea extrema: había gente que quería alquilar sus casas a extraños, que a su vez querían alojarse en casas de otros extraños.

Después de posicionar la empresa, el posicionamiento del producto en un nuevo mercado es sencillo. Alabar las características de un nuevo producto es una pérdida de tiempo ya que no hay referencias para entenderle (no hay productos existentes comparables) y los clientes no pueden hacerse una idea de lo que se les está diciendo. Si Airbnb hubiese presentado su servicio como «habitaciones por 89 dólares» o «duerma en la cama de un extraño», nadie habría entendido de lo que estaban hablando. En su lugar, el posicionamiento de Airbnb hablaba de un «negocio compartido» y destacaba los beneficios económicos para ambas partes.

En un mercado clon

Clonar un modelo de negocio que funciona en Estados Unidos y que no ha llegado a un país (por el idioma, o por barreras culturales o jurídicas) es una estrategia de negocio viable. Los mercados clones se producen habitualmente en países como China, Rusia, Brasil, India e Indonesia, que son lo suficientemente grandes como para permitir que las empresas crezcan hasta un tamaño considerable (son países con más de 100 millones de personas).

El posicionamiento de la empresa no puede ser sobre las diferencias de la empresa ya que ninguna otra compañía del país se puede comparar con ella, pero sí se puede actuar como si se

pudiera predecir el futuro. Se sabe cómo se posicionan las empresas equivalentes en Estados Unidos: simplemente hay que clonar ese posicionamiento.

Lo dicho también es válido para el posicionamiento del producto. Hablar de las características de un nuevo producto no tendrá ningún rendimiento al principio ya que no existen referencias inmediatas para entender las funciones (no hay productos comparables) y los clientes no saben de qué se está hablando. Pero aquí también se puede jugar a ser adivino. Se conoce cómo posicionan sus productos las empresas equivalentes en Estados Unidos: en cuanto se forme el mercado hay que clonar ese posicionamiento.

En un mercado que se haya vuelto a segmentar

Si se está tratando de volver a segmentar un mercado ya existente, el posicionamiento de la empresa dependerá de la segmentación del mercado. La segmentación significa elegir un tema claro y distinto en la mente de los clientes que es especial y comprensible. Y lo que es más importante, tiene que ver con algo que ellos valoran, quieren y necesitan ya. El posicionamiento de la empresa en este tipo de mercado debe comunicar un profundo conocimiento de los problemas/necesidades de los clientes en unos mercados que se encuentran desatendidos o muy poco atendidos. Y, por supuesto, la inteligente solución que permitirá resolverlos de una forma especial.

Existen dos tipos de formas de volver a segmentar un mercado: identificar nichos y plantear una estrategia de bajo coste. Dos ejemplos de estrategia de bajo coste son JetBlue y Southwest Airlines. Ambas ofrecen precios baratos y mínimos lujos. Entraron en el negocio del transporte aéreo de pasajeros como aerolíneas de bajo coste ofreciendo un servicio al cliente de calidad en las rutas *«point-to-point»* (vuelos directos).

Hay dos formas de volver a segmentar un mercado: identificar nichos y plantear una estrategia de bajo coste.

El auge de Walmart es otro ejemplo de la visión de un empresario de que un mercado ya existente estaba listo para volver a segmentarse utilizando la identificación de nichos. En los años sesenta y setenta, Sears y Kmart dominaban el mercado de la distribución minorista con precios bajos y con grandes almacenes donde hubiese población suficiente para sostenerlos. Las poblaciones más pequeñas tenían tiendas que vendían por catálogo (Sears) o simplemente quedaban desatendidas (Kmart). Sam Walton vio en los pueblos descartados como «demasiado pequeños» una oportunidad. «Las poblaciones pequeñas primero» fue su especial estrategia de nicho. Una vez establecida, Walmart se posicionó orgullosamente como una «tienda de descuento», un título que la gran distribución evitaba como a la peste. Vendían marcas de salud y belleza al coste. Esta estrategia, apoyada por grandes campañas de publicidad, atrajo a los clientes que compraban otros productos, que manteniendo un precio bajo producían márgenes grandes. E igualmente importante, Walmart incorporó tecnología punta para saber cómo la gente mira y compra y para generar una capacidad que le permitiera poner los artículos a disposición de los clientes de manera más eficiente y económica, lo que redujo sus costes de ventas a una pequeña fracción de los de sus competidores. Hacia el año

2002, Kmart había quebrado y Walmart se convirtió en la empresa más grande en el mundo.

Cuando se vuelve a segmentar un mercado, el posicionamiento del producto es un híbrido entre el de un nuevo mercado y el de un mercado ya existente. Debido a que la nueva segmentación ha desplazado el producto en un espacio adyacente a los de la competencia, el posicionamiento del producto debe describir cómo y por qué el nuevo segmento es diferente e importante para los clientes.

Desarrollar el posicionamiento: El posicionamiento de la empresa



Con el producto posicionado en uno de los cuatro tipos de mercado, hay que articular el posicionamiento de la empresa de la misma manera. ¿Cuál es la diferencia entre el posicionamiento del producto y el de la empresa? El posicionamiento del producto se centra en los atributos específicos del producto según el tipo de mercado mientras que el posicionamiento de la empresa responde a estas preguntas: «¿Qué puede hacer esta empresa por mí?» «¿Por qué quiero hacer negocios con ellos?» Y «¿por qué existe esta empresa y por qué es diferente?».

Se debe escribir la primera versión del mensaje de posicionamiento de la empresa para que sea lo más sencillo posible teniendo en mente siempre a los clientes. Hay que describir a la empresa intentando conseguir que los clientes potenciales digan: «Quiero saber más. Suena como si pudieseis resolver un problema que tengo.»

Éste es un gran ejemplo, aunque es un poco superficial, obtenido del posicionamiento de Amazon.com: «Queremos ser la empresa que más se preocupe por sus clientes de la Tierra, en particular para tres tipos principales de clientes: clientes consumidores, clientes vendedores y clientes desarrolladores.» UPS apunta a su alcance: «Siendo la mayor empresa de envío de paquetes del mundo y un proveedor global líder de transporte especializado y servicios logísticos, UPS continúa desarrollando las fronteras de la logística, la gestión de la cadena de suministro y el e-commerce […] combinando los flujos de bienes, información y dinero.» Uno más, de los más sencillos y centrados, el de Zappos que dice mucho acerca de por qué cualquiera querría hacer negocios con la empresa: «Hemos alineado a toda la organización en torno a una misión: proporcionar el mejor servicio posible al cliente. Internamente, la llamamos filosofía WOW.» Se puede ver que el posicionamiento de la empresa no menciona nada sobre el producto o sus características.

A veces, los emprendedores que tratan de crear un nuevo mercado se ven tentados a ponerle un nombre al nuevo mercado. Puede ser útil pero, habitualmente, es peligroso y caro. Es útil sólo si ayuda a explicar las características del producto, en términos parecidos a *consola de videojuegos*

portátil o *fotografía instantánea*. Si el nombre del nuevo mercado es bonito o esotérico, hay que prepararse para gastar mucho dinero explicando cuál es el mercado y por qué es importante para los clientes, que necesitan un marco de referencia para entender el posicionamiento de la empresa.

Las compañías aéreas de bajo coste y los servicios de alquiler de películas bajo demanda son dos ejemplos de cómo las empresas nuevas explican los mercados y su posición en ellos. TIVO gastó cientos de millones para convencer a sus clientes de que no era un aparato de reproducción de cintas o DVD digital.

La tabla 11.2 ilustra el posicionamiento de la empresa según el tipo de mercado. Al igual que con el posicionamiento del producto, el de la empresa todavía no tiene que ser perfecto porque se mejorará durante la creación de clientes.

	Mercados existentes	Mercados nuevos	Mercados que se han vuelto a segmentar	Mercados clones
Mensajes de posicionamiento	Comparar el de la empresa con el de la competencia. Describir cómo la empresa es a la vez diferente y creíble.	Es demasiado pronto para que los clientes comprendan por qué es distinta la empresa ya que en un mercado nuevo no hay otras empresas con las que comparar. El posicionamiento de la empresa consistirá en comunicar la visión y la pasión por lo que vendrá.	El posicionamiento de la empresa en este tipo de mercado comunica el valor del segmento del mercado elegido y la innovación que la nueva empresa le aporta. ¿Qué valoran, quieren y necesitan ahora los clientes?	Copiar el posicionamiento del país original. Adaptarlo a las necesidades locales.

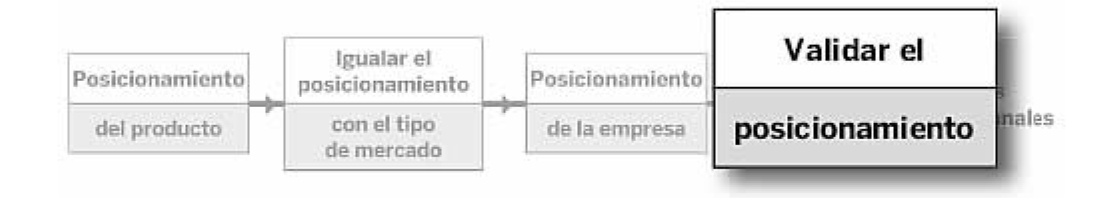
El posicionamiento de la empresa según el tipo de mercado *(tabla 11.2).*

Como pasa con el posicionamiento del producto, el resultado de este ejercicio debería ser un resumen del «posicionamiento de la empresa», siendo «resumen» la palabra clave aquí. Al crear la documentación de marketing (la información para los medios, las presentaciones de ventas, el sitio web), ese resumen se utilizará junto con el del producto tratando de que haya una coherencia entre los mensajes.

Para comprobar la coherencia del posicionamiento de la empresa es necesario recuperar la declaración de la misión que se escribió durante el descubrimiento de clientes. ¿Cómo reaccionaron los clientes a ella durante las entrevistas de validación? ¿En su opinión explicaba por qué la empresa era diferente o especial y les animó a hacer negocios con ella? Además, sería interesante comparar la descripción y la misión de la empresa con la de sus competidores. ¿Cuáles son los posicionamientos de esas empresas? ¿El posicionamiento de la nueva empresa es distinto o diferenciado, especialmente en lo que se refiere a los compradores? ¿Es fácil de entender? Cuidado: los superlativos sin base del tipo «más fácil», «mejor», o «más grande» carecen de sentido. Las declaraciones demostrables y comprobables como «más rápido y barato» son más potentes, aunque la estrategia del «más barato» habitualmente es de alto riesgo porque la competencia puede responder con rapidez.

[…] los superlativos sin base del tipo «más fácil», «mejor», o «más grande» carecen de sentido. Las declaraciones demostrables y comprobables como «más rápido y barato» son más potentes.

Desarrollar el posicionamiento: Validar el posicionamiento



Los analistas y las personas influyentes del sector ayudan a crear la base de credibilidad que necesita una startup. ¿Quién es un analista del sector? En los sectores tecnológicos hay muchas empresas que cobran a los clientes para proporcionarles un análisis «independiente» y objetivo de los mercados, tendencias, o productos específicos y de su encaje en dichos mercados. Estas empresas varían en tamaño e influencia. En algunos mercados tecnológicos (software corporativo, por ejemplo), las ventas a grandes empresas son muy complicadas hasta que una de las grandes firmas de análisis (Gartner, Forrester, Yankee) haya bendecido el producto, sobre todo si es nuevo. En el negocio del entretenimiento podría ser Kagan, y en productos de consumo el grupo NPD.

A diferencia de los analistas, las personas influyentes o prescriptores del sector constituyen una categoría menos formal. Cada sector tiene un puñado de expertos que publican artículos, escriben blogs o dan conferencias, y el reconocimiento que tienen en un área de conocimiento influye sobre lo que se termina hablando. A veces, estos influenciadores trabajan en empresas líderes del sector pero se les puede escuchar en muchas conferencias. Otros escriben en publicaciones sobre temas generales, empresas, o de negocios. A veces enseñan en las universidades.

Hay que ponerles a prueba para ver si cantan la canción de la startup.

La identificación de los principales analistas y personas influyentes del sector comenzó en el descubrimiento de clientes. Es importante reunirse con ellos y conseguir sus puntos de vista y opiniones sobre el posicionamiento inicial (del mercado, del producto y de la empresa) que se acaba de crear y sus comentarios sobre las características del producto. Hay que ponerles a prueba para

ver si cantan la canción de la startup (y si no, averiguar por qué). Y si los primeros usuarios son los que evangelizan sobre el producto dentro de sus empresas o entre sus amigos y familiares, es de gran ayuda tener a otros «extraños» que puedan decir: «Sí, hemos oído hablar de ellos , aunque es demasiado pronto para tener una opinión definitiva sobre el producto, creemos que su idea es muy interesante.» También es importante contactar con los analistas del sector y con los influenciadores para utilizarlos como referencia en las interacciones con los medios durante la etapa de creación de clientes.

Todo esto habría sido muy difícil sin contactos, comentarios y pedidos reales previos de los clientes, pero ahora es conveniente ponerse en contacto con los analistas y personas que se hayan identificado hace tiempo durante el descubrimiento de clientes. Si se hicieron bien las cosas, sus nombres se incluyeron en una base de datos después de haber coincidido con ellos en conferencias, seminarios y ferias. Antes de cualquier reunión, el equipo debe intentar comprender sus opiniones sobre los huecos del mercado y el que podría ocupar el producto (si no, hay que hacer los deberes antes, no tratar de ponerse al día con las reuniones de esta fase).

Antes de contactar con los analistas y los prescriptores, hay que confirmar qué tipo de empresas y sectores trabajan y sobre qué área o empresas específicas son especialistas (no hay nada peor que ver a la persona equivocada o peor aún visitar la empresa equivocada: se le está diciendo a todo el mundo que nadie hizo lo que debía). Se debe crear un breve guión que explique por qué deben reunirse. Es necesario entender sobre qué son expertos y explicar por qué la nueva empresa va a revolucionar el mercado y por qué el producto y la empresa son importantes. Si esto se consigue, lo siguiente obviamente es explicar «qué ganan ellos», porque no querrán perderse una empresa influyente e importante (ellos seguramente también tratarán de vender sus servicios de consultoría, lo que supuestamente nada tiene que ver con sus opiniones sobre el producto del potencial nuevo cliente). Es relevante hacer referencia a los primeros clientes y a los problemas/dolores que el producto les solucionó. Si aceptan la reunión, es importante preguntar de cuánto tiempo disponen, qué formato de presentación les gustaría (presentación formal, demo, pizarra, etc.) y si la presentación debe aclarar cuestiones sobre tecnología, mercados, clientes, problemas, o todo.

Cada consultora de análisis o influenciador tiene una forma de ver el mercado y los productos sobre los que se especializa […].

Se debe montar la presentación teniendo en cuenta que ésta no es una presentación de ventas. Hay que centrarse en el posicionamiento en el mercado y del producto, y detallar las características de éste. El objetivo es validar las posiciones de la empresa y de su producto y, cuando sea posible, influir en la opinión de los analistas, no venderles. Cada consultora de análisis o influenciador tiene una forma de ver el mercado y los productos sobre los que se especializa (es importante conocer anticipadamente esa visión lo suficientemente bien como para dibujarla en una pizarra). Si se está creando un nuevo mercado, hay que utilizar las diapositivas que describan la visión de los mercados

adyacentes que se verán afectados.

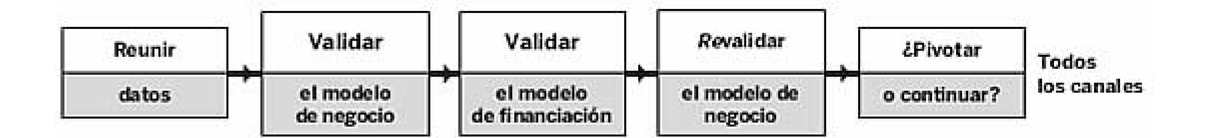
Reunirse con un influenciador o prescriptor puede requerir la misma preparación formal que para reunirse con un analista, o puede ser una comida en un restaurante próximo. Antes de eso, hay que entender cómo ese influenciador consigue y difunde información y modificar la presentación y el estilo según se necesite.

Cuando se produzcan las reuniones con los prescriptores y con los analistas, es fundamental recordar que el objetivo es conseguir opiniones (y aspirar a conseguir un gran interés). También se deben utilizar estos contactos para reunir informaciones sobre el mercado. Mentalmente se puede hacer una lista con los objetivos fundamentales. Por ejemplo:

- ¿Qué otras empresas están haciendo algo similar?
- ¿Cómo encaja la visión de la nueva empresa con las necesidades del mercado?
- ¿Y con las necesidades de los clientes?
- ¿Cómo puede la empresa posicionar mejor su producto, su hueco en el mercado y a sí misma?
- ¿El precio de los productos está bien?
- ¿Y en comparación con los precios de la competencia?

Los analistas a menudo pueden aclarar a quién se debe realizar la venta en una empresa y los tipos de obstáculos que hay que salvar.

Con los comentarios de los analistas y de las personas influyentes, unidos a los de varios clientes reales, seguimos a la siguiente y última fase de la validación de clientes.


Reunir
datos
Validar
el modelo
de negocio
Validar
el modelo
de financiación
Revalidar
el modelo de
negocio
¿Pivotar
o continuar?
Todos
los canales

Capítulo 12

Validación de clientes, fase 4:
La pregunta más difícil de todas: *¿Pivotar o continuar?*

Ésta es la fase más crítica, que más dolores de cabeza produce, de la validación de clientes: decidir honestamente si hay un modelo de negocio que pueda seguir creciendo y seguir siendo rentable en el futuro. ¿Está la empresa preparada para seguir adelante hacia el paso de creación de clientes durante el que se invertirán millones de dólares para impulsar el crecimiento rápido de la base de clientes? Este paso, literalmente, «sacará a la luz» la orientación futura de la empresa. Pero ahora es el momento de estudiar los resultados de todas las pruebas, de todo el aprendizaje sobre los clientes y de todas las aportaciones que se hayan reunido en forma de hechos. Ha llegado el momento de ver si la empresa está preparada para empezar a gastar dinero para crecer y conseguir ser una gran empresa rentable.

Hay tres pasos para responder a la pregunta principal sobre si «pivotar o continuar»:

- Reunir y revisar toda la información principal obtenida durante el descubrimiento y la validación.
- Revisar las hipótesis sobre el modelo de negocio y las interacciones entre ellas.
- Tener en cuenta las «métricas que importan» del modelo financiero.

Pivotar o continuar: Reunir datos y conclusiones



Hasta este momento, el equipo ha reunido una enorme cantidad de datos objetivos, de los análisis del sector y de los segmentos de clientes, a partir de los comentarios de los clientes, de los resultados de los programas de marketing, sobre el canal y los costes, y muchos más. Los datos se deben contrastar y, si hay deficiencias, discrepancias o anomalías, es necesario resolverlas a lo largo del camino. Algunos ejemplos:

- La empresa necesita 10.000 clientes para ser rentable pero el mercado no es tan grande.
- La captación de clientes es demasiado complicada o el coste de los canales es demasiado alto y esto hace que la empresa no sea rentable.
- La hoja de ruta para vender es demasiado larga y compleja, lo que produce que el coste de las ventas sea demasiado alto.
- A pesar de todos los esfuerzos, los prescriptores no traen nuevos clientes.

Estas anomalías son relativamente fáciles de detectar cuando se reúnen todos los datos en una habitación. A menudo motivan más debates sobre el desarrollo de clientes, canales, o productos. A veces, producen un pivote del modelo de negocio.

La mejor manera de «traducir» los montones de datos […] es hacerlos tan visuales como sea posible.

Construir un centro de operaciones

La mejor manera de «traducir» los montones de datos, informes y cuestionarios es hacerlos tan visuales como sea posible. Para obtener los mejores resultados, recomendamos encerrar al equipo creador del negocio en una habitación durante un día o dos, y recorrer todos los pasos revisando cada hipótesis. Se puede poner en una pared el lienzo del modelo de negocio completo «final». Y en otra pared se pueden colocar las hipótesis, todo ordenado para mantener las piezas de cada hipótesis juntas (hay que recordar que muchas hipótesis tienen varias piezas). Otra pared se puede utilizar para presentar los gráficos y esquemas que apoyan todo lo expuesto, y sería conveniente dejar espacio para colgar el lienzo más actual y quizá una o dos de las iteraciones anteriores. Es conveniente también tener una gran pizarra para anotar las preguntas y los cambios, y para escribir las cifras principales de «las métricas que importan» (ver el detalle sobre ellas en el paso 3). Y aunque no todos son válidos para todas las startups, hay que revisar los diagramas que se indican a continuación que más se adapten según cada caso:

- Un *mapa de las rutinas* (o del día a día) del cliente prototipo que permita visualizar cómo hace su trabajo o vive su vida con y sin el nuevo producto.
- Un *mapa de organización/influencia* que muestre con quiénes se relacionan los consumidores o los empleados, con qué frecuencia lo hacen, y cómo esas personas influyen en las decisiones de compra.
- Los *arquetipos de clientes*, que permiten identificar cómo ganan y se gastan el dinero los clientes y utilizan su tiempo.
- Un *mapa del mercado* que muestre de dónde llegarán los clientes.
- Una *hoja de ruta del canal o para vender* que permita reflejar cómo se producirán las ventas.
- Un *lienzo del modelo de negocio* completo y actualizado (junto con algunas de sus versiones anteriores).

Revisar los datos

Los datos objetivos más importantes que hay que revisar son:

- Opiniones de los clientes, contenidas en las hojas de registro de ventas en las que se anotaron las evaluaciones sobre el interés de los clientes en el producto y los ingresos potenciales que se podían obtener de ellos en el tiempo.
- Las estimaciones sobre el tamaño y la cuota de mercado.

- Los resúmenes con las opiniones e ingresos potenciales del canal o los canales.
- Precios, costes de adquisición de clientes y cualquier cambio significativo en los costes del producto.
- Información detallada sobre el sector, los clientes y su comportamiento.
- Información sobre los productos y los precios de la competencia.



- Los resultados de las pruebas para «captar, retener y ampliar» del sitio web.
- Los detalles sobre los costes de adquisición de clientes y el coeficiente viral, y las últimas estadísticas sobre páginas vistas por cada visita, frecuencia, aumento de usuarios, y optimización de la retención.
- Resultados de las pruebas de usuario que muestren la mejora de la activación, la conversión, la retención y el aumento de los usuarios.

El equipo, incluyendo normalmente a los inversores cuando los haya, debe revisar todos los materiales para asegurarse de que todo lo aprendido durante el descubrimiento y la validación se ha integrado en las últimas versiones de los documentos que describen las hipótesis y en una versión actualizada del lienzo del modelo de negocio, ya que se analizará todo en el próximo paso. La actividad principal en esta etapa es buscar en las intersecciones o en las interacciones entre los componentes del modelo de negocio porque seguro que muchos de los componentes han cambiado a lo largo del tiempo. Este proceso aporta cordura y sus resultados incentivarán los próximos pasos para decidir si pivotar o continuar.

[…] buscar en las intersecciones o en las interacciones entre los componentes del modelo de negocio […].

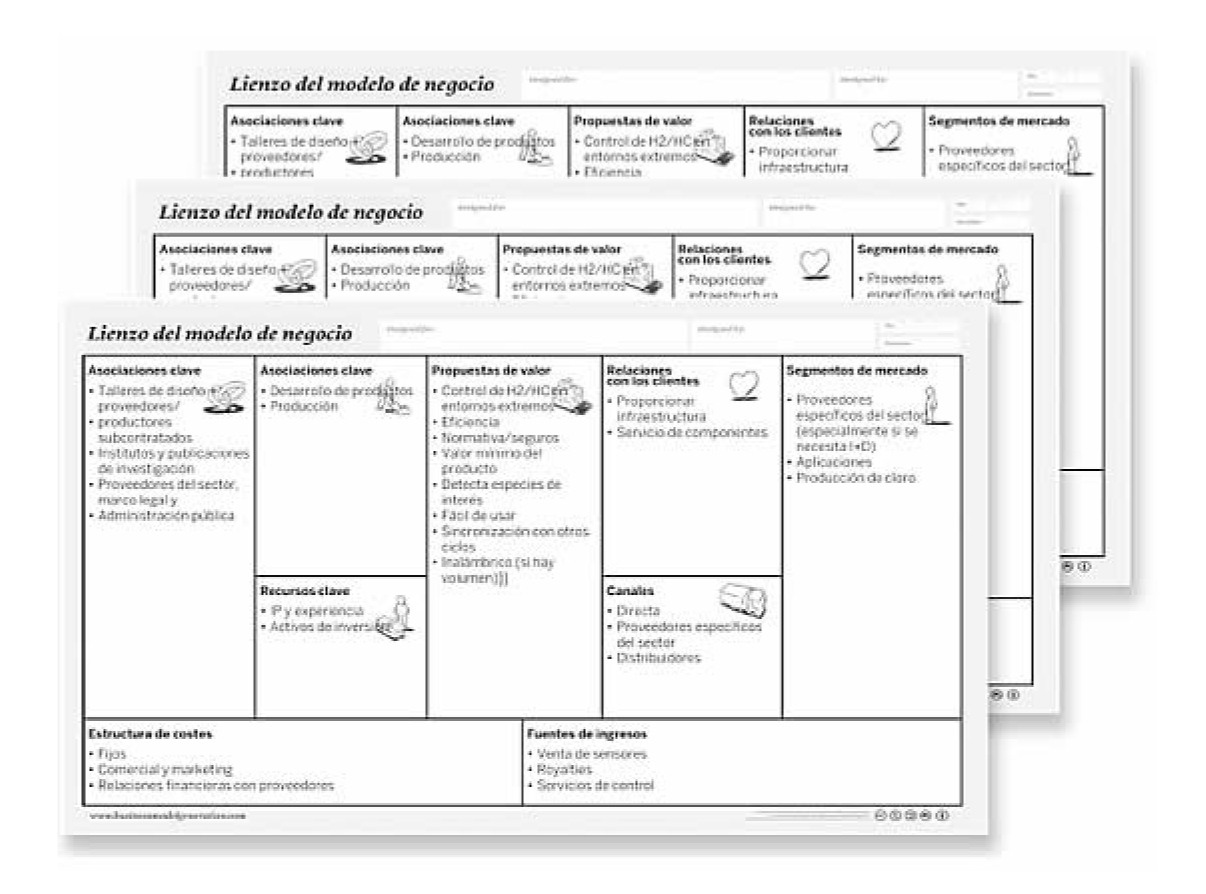
La lista de comprobación del modelo de negocio (figura 12.2) presenta las preguntas que el equipo responsable del mismo debería hacerse y por las que debería preocuparse. Se debe imprimir y tener siempre a mano. Y pensar: «¿Me apostaría mi empresa a que las respuestas son correctas?»

Pivotar o continuar: Validar el modelo de negocio



Ha sido un largo camino, pero la mayor parte de las hipótesis sobre el modelo del negocio que se plantearon en el descubrimiento de clientes se ha convertido en hechos. Y esto se ha conseguido porque se han realizado muchas pruebas gracias a las interacciones cara a cara con los clientes. Por ejemplo, si la hipótesis sobre las relaciones con los clientes indicaba que uno de cada cinco clientes adquiridos se activaría y pagaría por el servicio o aplicación, en validación se demostró esto

realmente con cientos o miles de clientes. O se ha confirmado que las personas vuelven al producto o aplicación tres veces a la semana durante un promedio de veinte minutos por visita o se gastan en una visita 100 dólares al mes.



Revisar las hipótesis sobre el modelo de negocio *(figura 12.1).*

El equipo debe reunir los datos recogidos en la última fase en su «centro de operaciones», utilizar la lista de comprobación para revisar las hipótesis del modelo de negocio, caja por caja, y verificar que existen respuestas definitivas, basadas en hechos, como mínimo a todas las preguntas de esa lista de comprobación.

En esta fase final de la validación de clientes, la empresa debe preguntarse las mismas cuestiones que ya se formuló en la fase 4 del descubrimiento de clientes. Pero en este momento debe tener muchas más pruebas cuantitativas e inequívocas de las respuestas porque se ha hablado con muchos más clientes y se han completado muchas más pruebas.

Las startups web/móvil tienen un conjunto especial de hipótesis sobre el modelo de negocio que hay que comprobar, en particular sobre las acciones de «captación/retención/ampliación» de las relaciones con los clientes. Éstas preguntas son:

- ¿La empresa ha demostrado que puede adquirir y activar a un número cada vez mayor de clientes a un coste que se encuentra dentro de la estructura de costes?
- ¿Se ha demostrado que los clientes adquiridos compran y se «quedan» en la empresa en cantidad suficiente como para cumplir el plan de ingresos?
- ¿Los clientes están recomendando a otros clientes de buena calidad en cantidad suficiente como para confirmar que esta forma de captación, a menudo gratuita, reduce el coste medio de adquisición?
- En mercados multilaterales, ¿los clientes visitan con suficiente frecuencia, participan activamente y se mantienen activos el tiempo suficiente como para permitir a la empresa generar los ingresos que necesita para tener éxito?

El lienzo del modelo de negocio como cuadro de mando

Ojalá que durante este tiempo se hayan hecho modificaciones periódicas de los lienzos de los modelos de negocio (semanalmente, o como mínimo, en cada pivote de importancia). Si es así, ahora se dispondrá de una película del proceso emprendedor.

Como se puede ver en la figura 12.1, cada etapa del descubrimiento y de la validación perfeccionaron el lienzo. Se realizaron experimentos, el aprendizaje dio lugar a iteraciones y a algunos pivotes, y todo se fue documentado en un nuevo lienzo (ver la página 117 si se necesita alguna aclaración).

Y ahora que se tienen los lienzos en la pared se deben utilizar como elementos para motivar el debate.

Las respuestas a «¿Esto es un negocio?» se pueden encontrar en los resultados de las muchas pruebas que se han realizado durante todo el proceso de validación.

Las respuestas a «¿Esto es un negocio?» se pueden encontrar en los resultados de las muchas pruebas que se han realizado durante todo el proceso de validación. Como suele pasar si los resultados no son lo suficientemente convincentes, o cuando no se cumplen los objetivos de tráfico o financieros del modelo de negocio, entonces se debe iterar o pivotar y volver a probar para ver si el nuevo enfoque mejora los resultados. Y si todo está confirmado, la empresa en breve invertirá millones de dólares en la fase de creación de clientes, en la que se espera que los resultados sean mucho más previsibles y en la que, como consecuencia, está en juego mucho más. Y aunque esta forma de actuar pueda parecer ambiciosa y poco razonable, cuanto más cerca está una empresa de tener un «plan basado en hechos», mayores son sus posibilidades de éxito en el negocio y a la hora de encontrar financiación.

Lista de comprobación del modelo de negocio

√ ***Propuesta de valor:***

- ¿Los clientes están muy interesados en la visión a largo plazo sobre el producto? ¿Se puede cuantificar ese interés a proyecciones de ingresos?
- ¿Las características del producto y sus ventajas todavía tienen sentido? ¿Se pueden construir dentro del presupuesto y del calendario fijados para ello?
- ¿Las entrevistas de validación de clientes confirmaron los componentes de la propuesta de valor?

√ ***Segmentos de clientes:***

- ¿Se han comprobado los segmentos de clientes y se puede realizar un mapa de ellos?
- ¿Las necesidades de los clientes son urgentes o sólo existen? ¿Permitirán alcanzar una previsión de ventas?
- ¿El producto mejora «un día en la vida»?
- ¿La empresa comprende los factores que afectan a la decisión de compra de los clientes y sus costes asociados?

√ ***Propuesta de valor 2: tipo de mercado:***

- ¿Los comentarios de los clientes confirman la hipótesis sobre el tipo de mercado?
- ¿Se ha tenido en cuenta de forma apropiada el impacto en el coste del tipo de mercado seleccionado?
- ¿El equipo confía en que su selección del tipo de mercado generará los clientes previstos?

√ ***Canles:***

- ¿La empresa entiende por completo la cadena de aprovisionamiento, sus responsabilidades y los costes?
- ¿El equipo tiene confianza en su hoja de ruta sobre cómo alcanzar las previsiones de ingresos a través del canal?
- ¿Existen costes del canal indirecto importantes, como los de los representantes de ventas o los costes de promoción?
- ¿Los socios del canal están dispuestos a comprar?

√ ***Relaciones con los clientes:***

- ¿Las acciones del plan de «captación» están coordinadas con el calendario?
- ¿Los planes de pruebas de «captación/retención/ampliación» tienen un calendario y un presupuesto?
- ¿Se puede asumir el coste de la «captación» de clientes?
- Si es un mercado multilateral, ¿se han calculado los costes de «captación» para los dos grupos de clientes?

√ ***Estructura de costes:***

- ¿Se sabe claramente cuál es el coste de todas las actividades operativas y generales de la empresa (nóminas, beneficios, alquileres, asesoramiento legal, gastos generales)?
- ¿Se han calculado todos los costes del desarrollo y de producción del producto?
- ¿Qué costes «corporativos» (soporte legal, contabilidad, relaciones públicas, impuestos) se prevén?

√ ***Fuentes de generación de ingresos:***

- ¿La empresa ha confirmado el tamaño de su oportunidad de mercado?
- ¿Se han confirmado el modelo de precios, el volumen, la demanda, la frecuencia de compra y otras variables relacionadas con la generación de ingresos?
- ¿La previsión indica que se trata de un negocio que puede seguir creciendo y siendo rentable?
- ¿El equipo ha tenido en cuenta el impacto en los ingresos de la respuesta de la competencia al producto?

Lista de comprobación del modelo de negocio *(figura 12.2).*

Pivotar o continuar: Validar el modelo de financiación



Este paso responde a una pregunta fundamental: ¿Todas las pruebas apuntan a pensar que el negocio puede crecer y puede tener un tamaño importante? Y ¿puede producirse esto antes de que la empresa

se quede sin dinero?

En este paso se podrá averiguar si el negocio tiene potencial, es un hobby, o si tendrá un resultado fiscal negativo.

La pregunta anterior no necesita toneladas de hojas Excel o presupuestos de cincuenta epígrafes. Más bien se apoya en los hechos que se han encontrado al contrastar las hipótesis originales con las únicas personas que tienen las respuestas, los clientes, y en una lista corta de cifras, las *métricas que importan*.

Sólo un puñado de cifras define la diferencia entre un negocio próspero [...] y rentable y un fracaso.

Sólo un puñado de cifras define la diferencia entre un negocio próspero, escalable y rentable y un fracaso. Los empresarios de éxito son capaces de decir, ajustar y volver a calcular este puñado, más o menos amplio, de cifras principales sobre clientes, coste de productos y aumento de ingresos incluso dormidos. Y a la vez, siempre tienen en cuenta las dos métricas más importantes: ¿Cuantos meses en términos de dinero quedan en la cuenta del banco? ¿Cuál es la rapidez con la que se quema lo que queda?

Garantizamos que esta forma distinta de ver las finanzas conseguirá que echen a cualquiera de casi todas las escuelas de negocios del país, pero es todo lo que se necesita en este momento para confirmar si el modelo de negocio aprueba el examen de la validación y si está listo para crecer y pasar a la creación de clientes.

Las métricas que importan

Desde la primera página de esta obra se ha estado utilizando el lienzo de modelo de negocio para organizar las comprobaciones. En esta sección vamos a emplear el lienzo para organizar el modelo financiero. Se trata de un enfoque radicalmente diferente a las típicas hojas para calcular la previsión de ingresos a cinco años. Es como si se llevasen las notas a casa (con suerte, unas notas de 9 y 10 (o A y A +) porque los 8 y 7 (B y C) no conseguirán crear una gran empresa). Algunos elementos del modelo de negocio representan ingresos o gastos, mientras que otros muestran el combustible para crecer. Los costes del canal físico y de los canales web/móvil varían mucho, al igual que las tasas de ventas y de crecimiento, por lo que por última vez revisaremos las métricas de tres formas diferentes:

En un canal físico, como mucho una docena de cifras suelen relatar toda la historia:

- *Propuesta de valor*: ¿Cuáles son los costes de producción, tamaño del mercado, cuota de mercado posible e impacto en los clientes del efecto red?
- *Relaciones con los clientes*: ¿Cuáles son los costes de adquisición de clientes, las tasas de conversión de los posibles clientes, el valor del negocio de los clientes y los costes que la empresa debe pagar para que los clientes cambien de producto?
- *Tipo de mercado*: Como se indicó en el capítulo 3 (página 89), los diferentes tipos de mercado

producen distintas curvas de ingresos que hay que tener en cuenta en las previsiones de ingresos a largo plazo.

- *Estructura de costes*: ¿Cuáles son los costes operativos principales de la empresa?
- *Canal:* ¿Cuáles son los costes por vender a través del canal? ¿Cuál es el margen del canal, el coste de promoción, los cargos por espacio en las estanterías?
- *Fuentes de generación de ingresos*: ¿Cuál es el precio de venta medio? ¿Los ingresos totales posibles? ¿El número de clientes anuales?
- *Consumo de efectivo «burn rate»* (calculado de lo anterior): ¿Cuánto dinero «quema» la empresa al mes? ¿Cuándo se quedará la empresa sin dinero? No hay una cifra exacta sobre cuál debe ser el consumo de efectivo, pero como es la cuestión que hace que muchos emprendedores terminen despedidos por sus consejos de administración, los creadores del negocio y los inversores deberían ponerse de acuerdo sobre cuál debe ser ese consumo y cuántos pivotes se puede permitir la startup para encontrar un modelo de negocio escalable y rentable.

En el canal web/móvil, menos de una decena de cifras suelen relatar toda la historia:

- *Propuesta de valor*: ¿Cuál es el coste estimado por usuario? Y ¿existen costes adicionales cuando se suma un nuevo usuario? Hay que estimar el tamaño del mercado, la cuota de mercado posible y el impacto sobre los usuarios de los referidos o del efecto de red.
- *Relaciones con los clientes*: ¿Cuáles son los costes de adquisición de clientes y las tasas de conversión y de retención de los clientes potenciales? Y ¿cuántos clientes o usuarios nuevos traerán los clientes actuales de forma viral, gratuita?
- *Tipo de mercado*: Como se indicó en el capítulo 3 (página 89), los diferentes tipos de mercado producen distintas curvas de ingresos que hay que tener en cuenta en las previsiones de ingresos a largo plazo.
- *Estructura de costes*: ¿Cuáles son los costes operativos principales de la empresa? (es importante no confundir o incluir estos costes doblemente si ya se tuvieron en cuenta como costes en la propuesta de valor).
- *Canal*: ¿Cuál es el coste de las ventas a través del canal: pagos a las app stores, a los marketplaces como Amazon.com, o a los sitios vinculados que refieren clientes?
- *Fuentes de generación de ingresos*: ¿Cuál es el precio de venta medio? ¿Los ingresos totales posibles? ¿El número de clientes anuales? Y ¿durante cuánto tiempo o con qué frecuencia los clientes se gastan el dinero?
- *Consumo de efectivo «burn rate»* (calculado de lo anterior): ¿Cuánto dinero «quema» la empresa al mes? ¿Cuándo se quedará la empresa sin dinero?

Unas indicaciones sobre el consumo de efectivo

El inversor de riesgo Fred Wilson sugiere algunas indicaciones sobre el consumo de efectivo para las startups web/móvil que pueden ser útiles a los emprendedores de cualquier tipo. Los comentarios de Wilson sobre ese consumo tienen en cuenta la etapa de crecimiento en la que se encuentre la empresa.

- Durante el *descubrimiento de clientes*, que él llama etapa de «construcción del producto», se debe mantener un consumo de efectivo de entre 50.000 y 75.000 dólares al mes, que debe servir para financiar a un equipo de tres o cuatro ingenieros que construyan el PMV, al equipo fundador, el alquiler de la oficina, los costes operativos y algunos otros similares.
- En la *validación de clientes*, o etapa de «construcción de la utilización» en términos de Wilson, el consumo de efectivo no debe superar los 100.000 dólares al mes. Esta etapa comienza cuando se logra el encaje producto/mercado y se acelera la «captación de clientes» y las iteraciones del PMV como se presenta en este capítulo.
- A lo largo de la *creación de clientes*, o etapa de «construcción de la empresa» de Wilson, recomienda mantener un

consumo de efectivo de 250.000 dólares al mes para que la empresa pueda construir un equipo, ampliar sus actividades de marketing y comenzar a generar ingresos de verdad.

Éstas son nuestras indicaciones y hay trillones de excepciones.

Reunir todos los resultados de las pruebas para construir una previsión para el próximo año comenzando el primer día de la etapa 3 del desarrollo de clientes, el proceso de creación de clientes.

Sinceramente dudamos que haya habido muchas startups cuyos resultados financieros del primer año de creación de clientes hayan coincidido con las «métricas que importan». Pero cualquier vicepresidente, tío o vecino rico va a querer saber a causa de qué invertir en una determinada startup generará una importante rentabilidad.

Si al final de esta etapa, las cifras siguen siendo feas (¡ups!, lo sentimos), hay que dar marcha atrás hasta el principio del descubrimiento, o retroceder como mínimo al principio de la validación de clientes, y revisar y probar de nuevo las hipótesis.

Tres cosas que hay que tener en cuenta antes de profundizar en las métricas que importan:

- Utilizar los períodos que tengan más sentido para la startups. En general, cuanto mayor sea el tiempo del ciclo de ventas de un canal físico (por ejemplo, software para empresas), mayor será el «espacio» entre los cálculos. Aquí se han utilizado previsiones trimestrales.
- Un análisis de este tipo puede y debe parar inmediatamente a menudo el proceso para decidir si pivotar o continuar si los cálculos prevén que la empresa se quedará sin dinero en menos de un año, o si no será capaz de generar financiación suficiente para sobrevivir el primer año de creación de clientes.
- No hay que tener prisa en este paso fundamental. Como creadores de un negocio, si ahora se invierte un montón de dinero para seguir adelante pero se fracasa, como mínimo costará una parte importante de los fondos propios puestos por los socios fundadores y generalmente les costará el puesto.

Escenarios de las métricas que importan

Trabajar con métricas supone un nuevo enfoque totalmente distinto sobre las cifras de una startup. Se ilustra mejor con una serie de ejemplos. Los tres escenarios que plantean las hojas de cálculo de las páginas siguientes describen cómo se pueden emplear «las métricas que importan» para evaluar el negocio. Los tres ejemplos son:

- Un producto físico vendido utilizando un canal físico.
- Un producto web/móvil vendido a través de un canal web/móvil.
- Y un mercado multilateral web/móvil.

Métricas que importan: Ejemplo 1

«Jardinero EZ» vendido a través de un canal físico

Hay que echar un vistazo a la tabla 12.1, que presenta cuáles son las métricas que importan para un canal físico en una hoja de cálculo.

He aquí un ejemplo sencillo del cálculo del consumo de efectivo aproximado trimestral para el

producto ficticio «Jardinero EZ» (una herramienta todo en uno para jardinería), que tiene un precio de venta al público recomendado de 30 dólares, que se vende en tiendas de jardinería y en mayoristas. El período de cálculo es el año próximo (la hoja de cálculo supone que el primer día es el comienzo del proceso de creación de clientes).

Jardinero EZ (canal físico) TIPO DE MERCADO: mercado/ nicho existente que se ha vuelto a segmentar						
Categoría	**T1**	**T2**	**T4**	**T3**	**TOTAL**	**AÑO DOS**
1 Número total de unidades vendidas	15.000	18.000	27.000	48.000	108.000	180.000
2 Precio medio de venta al público	30.	30	30	30		25
3 Ventas brutas: cadenas/ distribuidores de jardinería	450.000	540.000	810.000	1.440.000	3.240.000	4.500.000
4 (Menos) descuento de canal (40%)	-180.000	-216.000	-324.000	-576.000	-1.296.000	-1.800.000
5 (Menos) otros gastos de canal	-90.000	-90.000	-120.000	-150.000	-450.000	-300.000
6 **FLUJO DE INGRESOS NETOS PARA LA EMPRESA**	180.000	234.000	366.000	714.000	1.494.000	2.400.000
7 (Menos) gastos de ventas: comerciales, vendedores, ferias	-120.000	-120.000	-150.000	-180.000	-570.000	-600.000
8 (Menos) costes de producto (coste de ventas)	-52.000	-63.000	-94.500	-168.000	-378.000	-540.000
9 (Menos) gastos operativos corrientes	-120.000	-120.000	-120.000	-180..000	-540.000	-720.000
10 **CONSUMO DE EFECTIVO del período**	-112.000	-69.000	1.500	186.000	6.500	540.000
11 Efectivo disponible / fin del trimestre	388.000	319.000	330.500	516.500	516.500	1.056.500

«Métricas que importan», modelo para un canal físico *(tabla 12.1).*
Nota: Los epígrafes de la izquierda se comentan a continuación.

Algunas cuestiones sobre la empresa hipotética cuyas cifras se presentan en la tabla 12.1:

- Esta startup financiada por «amigos y familiares» empieza la etapa de creación de clientes con 500.000 dólares en el banco. Como la mayoría de los productos que utilizan el canal físico, el Jardinero EZ también se promociona online. Pero leyeron esta obra, siguieron sus instrucciones y están trabajando en primer lugar con el «canal más importante», por lo que no están vendiendo el producto online todavía.
- En el segundo año, al desaparecer el efecto novedad, baja el precio.
- El desarrollo del producto se terminó anteriormente en el extranjero, por tanto no hay más costes de desarrollo hasta ver cómo se vende el producto.

• Los ingresos no crecerán nunca de manera espectacular, ya que el tipo de mercado es uno que se ha «vuelto a segmentar/nicho».

¿Qué métricas importan?

Hay once métricas que importan en esta hoja de cálculo. Siguiendo la columna de la izquierda vamos a analizar el origen de cada cifra y su significado un poco más en detalle:

1. **Número total de unidades vendidas:** Este número es una estimación (idealmente trimestral) procedente de las hojas de datos completadas durante la validación de clientes con los datos obtenidos de los compradores y de los miembros del canal. Hay que comparar estos números con las estimaciones que se tienen sobre el mercado total (o si se conocen, sobre el mercado disponible) y las estimaciones sobre la cuota de mercado (véase la página 126). Hay que utilizar ambos conjuntos de cifras para determinar el número de unidades previstas que se venderán por trimestre. Se debe tener en cuenta también si los clientes harán varias compras en un año.
2. **Precio medio de venta al público:** ¿Cuánto pagará el consumidor, de media, por el producto? Esta cifra, calculada en la hipótesis sobre la propuesta de valor, debe validarse durante el análisis de la competencia y en las reuniones de validación de clientes y del canal. Aquí aparece como precio por unidad y normalmente es el precio medio de venta porque el precio de venta al público puede variar según el canal.
3. **Ventas brutas de todos los canales:** Cifra de ventas totales del producto en dólares por trimestre. Es relativamente fácil de calcular porque la empresa está utilizando un solo canal de ventas. No hay que olvidar los acuerdos de «venta garantizada», gracias a la que los minoristas pueden devolver la mercancía no vendida y una obligación de reintegro del importe completo correspondiente.
4. **(Menos) descuento de canal (40 por ciento):** ¿Qué porcentaje del precio de venta del producto se quedará el canal, como coste de ventas? Habría que deducirlo del precio de venta y aplicarlo a los ingresos del canal de forma similar al cálculo del epígrafe 3. Hemos elegido un margen típico de cualquier cadena minorista. Estos ingresos no llegarán nunca a las arcas de la empresa, por lo que hay que deducirlo para calcular los ingresos netos de la compañía.

Los canales son conocidos por cobrar a los proveedores por publicidad, promoción y espacio en las estanterías.

---

5. **(Menos) otros gastos de canal:** Los canales son conocidos por cobrar a los proveedores por publicidad, promoción y espacio en las estanterías. También puede haber gastos de representantes de ventas independientes o *brokers* que «colocan» mercancía en el canal. Durante el primer año, la empresa puede estar interesada, o verse obligada, a comprar promociones especiales con el fin de conseguir espacio en los lineales o estanterías de un canal de ventas importante. Se deben calcular estos costes a partir de las conversaciones con los

miembros del canal.

6. **FLUJO DE INGRESOS NETOS DE LA EMPRESA:** Los ingresos netos generados por el canal (epígrafe 6) se calculan a partir de las ventas brutas (epígrafe 3), menos el descuento de canal (epígrafe 4), menos otros gastos de canal (epígrafe 5).
7. **(Menos) gastos de ventas (comerciales, vendedores, ferias):** ¿Cuál es el coste de que el equipo llegue al canal de ventas de jardinería? Además de los costes relacionados con la adquisición de clientes, la empresa tendrá que gastar dinero en una fuerza de ventas, en materiales de ventas y de marketing, en ir a ferias y en cosas por el estilo. Estos costes deberían estar identificados en el apartado de relaciones con los clientes y seguramente también en el apartado de la estructura de costes del lienzo del modelo de negocio.
8. **(Menos) costes de producto:** ¿Cuál es el coste de crear y producir el producto? Esta cifra se obtiene principalmente de los apartados de propuesta de valor y de estructura de costes, y es una estimación que combina dos tipos de costes:

   - El coste de desarrollar el producto, que en este ejemplo ya está completamente pagado.
   - El coste de producción o fabricación del producto físico.

9. **(Menos) gastos operativos corrientes:** Éstos son los gastos por «encender las luces» en la empresa todos los días, que debería ser una cifra relativamente estable: los escasos sueldos de los socios fundadores, otras nóminas, el alquiler de la oficina, gastos de los equipos, suministros, asesoría jurídica y cosas así. Esta cifra generalmente no varía, por lo que habría que preocuparse menos que por otras. En la hoja de cálculo estos costes se incrementan ligeramente a finales de año y en el segundo año, de forma normal.
10. **CONSUMO DE EFECTIVO del período:** ¿Se ha ganado o se ha perdido dinero en este trimestre? ¿Cuánto? Al flujo de ingresos netos de la empresa (epígrafe 6) se le restan todos los gastos y costes a continuación, los epígrafes 7, 8, y 9. El resultado de esta operación es el «consumo de efectivo», o reducción del saldo en la cuenta bancaria de la empresa cada trimestre. En el ejemplo, la empresa está perdiendo dinero, o «quemando efectivo» hasta el cuarto trimestre, cuando el crecimiento del número de clientes y la reducción de los costes de desarrollo del producto mejoran el flujo de caja de la empresa de manera espectacular.
11. **Efectivo disponible:** Hay que empezar contando el dinero que hay en el banco el primer día del trimestre. Nuestra empresa de ejemplo comenzó el primer año de creación de clientes con 500.000 dólares en el banco. Hay que, por lo tanto, deducir el efectivo que se haya «quemado» durante el trimestre para calcular cuánto queda al final de éste.

Si éstas fueran las cifras, ¿qué debe hacer el equipo de socios fundadores?

Éste es un «negociete decente» y, aunque reservará una vida agradable a sus creadores y un buen rendimiento para sus inversores, no es un negocio que pueda crecer como los de los héroes de Silicon Valley. Y a pesar de que esta empresa alcanzará tantos ingresos antes de impuestos en el segundo año como el saldo que tenía en el banco el primer día, en realidad está muy lejos de tener un éxito arrollador. Se trata de una empresa de un solo producto y la única manera de generar un fuerte crecimiento de los ingresos la consigue reduciendo el precio (lo que nunca es buena señal).

Algunas cosas que el equipo de creadores y el consejo deberían tomar en consideración:

- ¿Hay algún cambio significativo posible en el modelo de negocio que pueda tener un impacto relevante en las perspectivas de crecimiento futuro de la empresa?
- ¿Se ha pensado en mercados extranjeros? ¿Serían una oportunidad de crecimiento?
- ¿Cómo puede la empresa mejorar su modesto éxito? ¿Se está creando una mínima marca, o un mínimo diseño, para quizá crear otros productos dentro y fuera del mercado de la jardinería? ¿Pueden empezar con «Escardador EZ» y «Azadón EZ», y ampliar después a «Césped EZ» o «Flores EZ» para sacar el máximo provecho de su marca, credibilidad y de las relaciones con el canal para hacer crecer la empresa de forma más rápida y más extensa?
- ¿Pueden ir más allá del jardín, introduciendo tal vez «Cocinero EZ» o «Limpiador EZ» o «Escoba EZ»? Independientemente de los nuevos productos, la empresa tendría que gastar un montón de dinero en desarrollo de productos y en marketing (sobre todo si quieren ir más allá del jardín) sin garantías de mayor éxito (realmente deberían desarrollar un conjunto de hipótesis nuevo).
- A menos que la empresa invierta en el desarrollo de nuevos productos, esta empresa es más un hobby que un negocio que pueda crecer.

Por favor, retenga estas conclusiones (y otras) para el tramo final de esta fase, el debate sobre la decisión de pivotar o continuar. A continuación, hablaremos del segundo de los tres modelos de negocio, en este caso el de un producto de software que se vende a través de canales web/móvil.

Métricas que importan: Ejemplo 2

Aplicación para el control de gastos vendido a través de canales web/móvil

Vamos a echar un vistazo a la tabla 12.2. Ésta hace referencia a otro producto con un precio de venta al público de 30 dólares, descargable, que se llama XpensePro, y que se vende sólo a través de canales web/móvil.

Aplicación para control de gastos (web/móvil) TIPO DE MERCADO: mercado/nicho existente que se ha vuelto a segmentar						
Categoría	**T1**	**T2**	**T4**	**T3**	**TOTAL**	**AÑO DOS**
1 Ventas DIRECTAS web (unidades)	4.000	5.000	6.000	8.000	23.000	28.750
2 Ingresos directos brutos (precio unitario 30 dólares)	120.000	150.000	180.000	240.000	690.000	862.500
3 (Menos) coste adquisición de clientes 6 dólares	-24.000	-30.000	-36.000	-48.000	-138.000	-172.500
4 Total ingresos NETOS web	96.000	120.000	144.000	192.000	552.000	690.000
5 ventas DIRECTAS móvil (unidades)	2.000	2.500	3.000	3.500	11.000	13.000
6 Ingresos directos brutos móvil	60.000	75.000	90.000	105.000	330.000	390.000
7 (Menos) incentivos por referido 4 dólares cada uno	-8.000	-10.000	-12.000	-14.000	-44.000	-52.000
8 Total ingresos NETOS móvil	52.000	65.000	78.000	91.000	286.000	338.000
9 Ventas CANAL app store (unidades)	8.000	12.000	16.000	24.000	60.000	90.000
10 ingresos brutos (precio unitario 30 dólares)	240.000	360.000	480.000	720.000	1.800.000	2.700.000
11 (Menos) retribución mercado/app store 30 % (9 dólares)	-72.000	-108.000	-144.000	-216.000	-540.000	-810.000
12 Total ingresos NETOS app store	168.000	252.000	336.000	504.000	1.260.000	1.890.000
13 TOTAL ingresos todos los canales	316.000	437.000	558.000	787.000	2.098.000	2.918.000
14 (Menos) costes producto/desarrollo producto	-400.000	-300.000	-200.000	-150.000	-1.050.000	-480.000
15 (Menos) gastos operativos corrientes	-150.000	-150.000	-150.000	-150.000	-600.000	-720.000
16 **CONSUMO DE EFECTIVO del período**	-234.000	-13.000	208.000	487.000	448.000	1.718.000
17 efectivo disponible/ fin del trimestre	64.000	51.000*	259.000	746.000	746.000	2.464.000

* ¡Peligrosamente bajos!

«Métricas que importan»: modelo de ventas a través de canales web/móvil *(tabla 12.2).*
Nota: Los epígrafes de la izquierda se comentan a continuación.

En este escenario, nuestra hipotética empresa vende XpensePro como aplicación web o móvil descargable directamente desde su página web y las app stores. Al igual que en el ejemplo anterior, se han tenido en cuenta las siguientes cuestiones en los cálculos anteriores:

- El coste del desarrollo del producto es grande al principio y luego disminuye.
- El coste unitario del producto casi no se incrementa por volumen porque el producto es una descarga.
- Los ingresos nunca crecerán espectacularmente al ser un «mercado/ nicho que se ha vuelto a segmentar», pero los aumentos de los ingresos año a año son lo suficientemente importantes como para presuponer un éxito más adelante.
- Este negocio está financiado por capital riesgo *(business angel)* y comienza con 300.000 dólares en efectivo. Será difícil conseguir más dinero.

¿Qué métricas importan?

Hay cinco métricas que importan en esta hoja de cálculo:

- Los ingresos, que se generan a través de tres canales:

    - o Ingresos directos generados por ventas web, netos del coste de adquisición.
    - o Ingresos directos por ventas a través de móviles, menos los incentivos por referidos.
    - o Ingresos del canal app store, menos la retribución del canal y los gastos de marketing.

- El consumo de efectivo (gastado o generado) durante el período.
- Efectivo restante al final del trimestre.

Como el negocio opera a través de tres canales distintos, cada uno de los cuales funciona de forma diferente, son necesarias diecisiete cifras diferentes para crear las cinco métricas anteriores, pero el consejo sólo tiene que concentrarse en cinco y no en diecisiete. Si alguna métrica no fuera buena o estuviera fuera del presupuesto, se debe profundizar en los números detallados que permiten calcular esa métrica: ventas de unidades, ingresos brutos directos, coste de los clientes o de ventas e ingresos netos por canal.

Siguiendo la columna izquierda de la hoja de cálculo, vamos a analizar el origen de cada cifra y su significado:

Ventas web:

1. **Ventas directas web (unidades):** ¿Cuántas aplicaciones web se descargan desde el sitio de la empresa? Los clientes probablemente no comprarán varias veces en un año.
2. **Ingresos directos brutos:** Multiplicar el número de unidades (epígrafe 1) por el precio de venta medio de 30 dólares.
3. **(Menos) coste de adquisición de clientes:** El coste de hacer una venta a través de la web. De media seis dólares para adquirir un cliente, incluyendo AdWords, incentivos, emailings y similares. Multiplicar seis dólares por el número de unidades (epígrafe 1).
4. **Total ingresos netos web:** Deducir el coste de adquisición de clientes (epígrafe 3) de los ingresos directos brutos del sitio web (epígrafe 2).
5. **Ventas directas móvil (unidades):** Unos cuantos clientes encontrarán y descargarán la versión móvil de la aplicación desde el sitio web de la empresa (la mayoría la encontrará en las app stores). Calcular las unidades vendidas trimestralmente utilizando el procedimiento descrito para el Jardinero EZ en la métrica 1, en la página 516.

A primera vista, éste parece un negocio realmente interesante.

---

6. **Ingresos directos brutos móvil:** Multiplicar el número de unidades para móviles que se venden directamente a los clientes (epígrafe 5) por 30 dólares, el precio medio de venta al público
7. **(Menos) incentivos por referido:** Las hipótesis sobre relaciones con los clientes indican que un tercio de las ventas directas de la empresa vendrán por referidos de clientes satisfechos a los que se compensará con un incentivo de cuatro dólares. Calcular un tercio de las ventas directas web (epígrafe 1) y móvil (epígrafe 5) y multiplicar por cuatro dólares.
8. **Total ingresos NETOS móvil:** ¿Cuánto efectivo se ingresa en el banco de la empresa procedente de este canal? Multiplicar las unidades vendidas (epígrafe 5) por los ingresos brutos (epígrafe 6) y luego restar el incentivo por referido (epígrafe 7) para encontrar la respuesta.

9. **Ventas CANAL app store (unidades):** Calcular las unidades utilizando el método descrito para el canal de ventas del Jardinero EZ, epígrafe 3, página 516.
10. **Ingresos brutos CANAL:** Multiplicar las unidades vendidas por el canal (epígrafe 9) por el precio de venta de 30 dólares.
11. **(Menos) retribución mercado/app store 30 por ciento:** Cada descarga que se produzca costará a la empresa un precio que pagar a la app store del 30 por ciento, en este caso nueve dólares. Multiplicar las unidades (epígrafe 9) por nueve dólares y deducir ese importe de los ingresos del canal (epígrafe 10).
12. **TOTAL INGRESOS NETOS APP STORE:** Deducir la retribución de la app store (epígrafe 11) de los ingresos del canal (epígrafe 10) para calcular la cantidad de efectivo que terminará en el banco de la empresa por las ventas a través de la app store.
13. **TOTAL INGRESOS NETOS (todos los canales):** Sumar los tres importes de ingresos: epígrafe 4 (ingresos directos web), epígrafe 8 (ingresos directos móvil) y epígrafe 12 (ingresos del canal) para calcular las ingresos netos por ventas de la empresa.
14. **(Menos) costes de producto/desarrollo de producto:** ¿Cuál es el coste de crear y producir el producto? Calcular los costes de desarrollo de producto, más los costes por descarga y ancho de banda. No hay coste de un producto físico como tal.
15. **(Menos) gastos operativos corrientes:** Calcular los costes de encender las luces de la empresa todos los días, como en el ejemplo 1, epígrafe 9, página 518.
16. **CONSUMO DE EFECTIVO DEL PERÍODO:** ¿Se ha ganado o se ha perdido dinero en este trimestre? ¿Cuánto? Seguir el proceso de cálculo del efectivo «quemado» como se indica en la hoja de cálculo 1, epígrafe 10.
17. **EFECTIVO DISPONIBLE:** Seguir el proceso de la hoja de cálculo 1, epígrafe 11.

Si éstas fueran las cifras, ¿qué debe hacer el equipo de socios fundadores?

A primera vista, éste parece un negocio realmente interesante. Prevé generar 746.000 dólares en flujos de caja positivos en su primer año de creación de clientes y más o menos triplicar esos flujos en su segundo año. Pero ¿puede un negocio que produce 2,5 millones de dólares en ingresos después de cuatro años realmente hacer felices a sus inversores y creadores? Eso no nos toca a nosotros decidirlo porque las cifras no nos dicen si gastaron 500.000 dólares y un año en llegar al punto en el que empieza la hoja de cálculo, o fueron 5 millones de dólares y cinco años. Por tanto, es difícil saber si hay que aplaudir o abuchear el resultado.

Parece que en la próxima reunión del consejo se debe sacar la última versión del modelo de negocio para empezar a buscar algunas oportunidades de expansión que den más juego, casi sin importar las que sean. La empresa no está gastando mucho dinero en el desarrollo de productos o en personal (los importes además no crecen) y por lo que parece casi se convertirá en una máquina de producir mucho efectivo antes de que la trituren.

Casi cualquier empresa que pueda conseguir cerca de 100.000 nuevos clientes en un año debería dedicarse a pensar en la manera de añadir un cero a esa cantidad en un año o dos, o por lo menos intentar duplicarla en el segundo año. El segundo año del plan de la empresa del ejemplo parece poco ambicioso a primera vista a pesar de que los beneficios se duplican.

Y en el lado negativo:

- El incentivo de cuatro dólares (epígrafe 7) genera muy pocas ventas y debería reforzarse, lo que produciría un efecto adverso en los ingresos netos.
- El proceso de aprobación en las app stores (epígrafe 12) podría retrasar el lanzamiento en el canal principal, lo que perjudicaría a los ingresos.
- Podría ser necesario más personal (epígrafe 15) para dar apoyo, atender las relaciones con el canal, o para quién sabe qué.
- Las ventas directas del canal móvil (epígrafe 5) podrían ser un fracaso total, lo que dañaría a los ingresos.

A pesar de que las cifras de la hoja de cálculo son bastante buenas, habría que contener la alegría y buscar maneras de mejorar en cualquier caso. Hay que tener en cuenta que todavía son estimaciones basadas en las pruebas de validación de clientes (de ninguna manera son dinero real en el banco). Revisar la sección «¿Qué debe hacer el equipo de socios fundadores?» del ejemplo 1 para conocer formas de reducir el consumo de efectivo allí donde tenga sentido. Por favor, retenga estas conclusiones (y otras) para el tramo final de esta fase, el debate sobre la decisión de pivotar o continuar.

Aplicación para control de gastos (web/móvil)
TIPO DE MERCADO: mercado/nicho existente que se ha vuelto a segmentar

Categoría	Q1	Q2	Q4	Q3	TOTAL	AÑO DOS
1 Usuarios nuevos activados	300.000	400.000	600.000	750.000	2.050.000	3.000.000
2 Coste de adquisición de nuevos usuarios: 3 dólares cada uno *	900.000	1.200.000	1.800.000	2.250.000	6.150.000	6.000.000
3 Total de usuarios activados **	300.000	700.000	1.300.000	2.050.000	2.050.000	5.000.000
4 Media de páginas vistas por usuario/ trimestre	60	66	72	80		100

Aplicación para control de gastos (web/móvil) TIPO DE MERCADO: mercado/nicho existente que se ha vuelto a segmentar						
Categoría	**Q1**	**Q2**	**Q4**	**Q3**	**TOTAL**	**AÑO DOS**
5 TOTAL DE PAGINAS VISTAS por trimestre	18.000.000	46.000.000	93.000.000	164.000.000	321.800.000	500.000.000
6 (Menos) abandonos < +/- 7% por trimestre	n/d	-3.260.000	-6.420.000	-12.300.000	-22.780.000	-60.000.000
7 CPM TOTALES (en miles de páginas) para vender	18.000	42.740	86.580	151.700	299.020	440.000
8 CPM medio 2,50 dólares x 4 anuncios por página	10	20	24	30		36
9 TOTAL ingresos publicitarios	180.000	854.700	2.077.920	4.551.000	7.663.620	15.840.000
10 Ingresos por alquiler de la lista de correos electrónicos	0	14.000	78.000	164.000	256.000	2.000.000
11 TOTAL ingresos	180.000	868.700	2.155.920	4.715.000	7.919.620	17.840.000
12 (Menos) coste adquisición de usuarios	-900.000	-1.200.000	-1.800.000	-2.250.000	-6.150.000	-6.000.000
13 (Menos) coste de producto/desarrollo producto	-2.000.000	-1.500.000	-1.200.000	-600.000	-5.300.000	-3.600.000
14 (Menos) gastos operativos corrientes	-1.200.000	-1.200.000	-1.200.000	-1.500.000	-5.100.000	-6.000.000
15 CONSUMO DE EFECTIVO del período	3.920.000.-	3.031.300.-	2.044.080	365.000	-8.630.380	2.240.000
16 Efectivo disponible/fin del trimestre	6.080.000	3.048.700	1.004.620	1.369.620	1.369.620	¡3.609.620. de.dólares!
17 efectivo disponible/ fin del trimestre	64.000	51.000*	259.000	746.000	746.000	2.464.000

* El coste de adquisición disminuye un dólar en el segundo año

** Algunos usuarios se han ido

«Métricas que importan»: modelo multilateral/venta espacios publicitarios *(tabla 12.3). Nota: Los epígrafes de la izquierda se comentan a continuación.*

Métricas que importan: Ejemplo 3

Un ejemplo de mercado multilateral

Ésta sería una tercera forma totalmente diferente de mirar un modelo de negocio *para el mismo producto*, la aplicación XPensePro de ExpenseReporter. Vamos a analizar un mercado multilateral en el que el producto es el mismo pero que es *totalmente gratuito para los usuarios*. Los anunciantes, el otro «lado» en este ejemplo de mercado multilateral, que quieren llegar a las empresas que necesitan controlar sus gastos pagarán por llegar a ese público y los ingresos de la empresa provendrán de la venta de espacios publicitarios y de listas de correos electrónicos.

[…] un mercado multilateral en el que el producto es el

mismo pero que es totalmente gratuito para los usuarios.

En este escenario, nuestra hipotética empresa financiada por capital riesgo, que quiere operar en un mercado multilateral, está ofreciendo sus productos a los usuarios de forma gratuita siempre y cuando estén de acuerdo en recibir dos correos electrónicos por semana de las empresas anunciantes. El producto se descarga pero se gastan muchos recursos en vender los anuncios al otro lado del mercado (es interesante observar cuán diferentes son las métricas que importan al compararlas con las de los otros dos modelos de negocio). Como en el ejemplo anterior se han tenido en cuenta varias cuestiones en las cifras del ejemplo:

- Nuestra empresa de ejemplo está financiada por inversores de capital riesgo y tiene un botín de 10 millones de dólares.
- El coste del desarrollo del producto es grande al principio y luego disminuye.
- Los costes variables del producto son casi cero porque el «producto» es una descarga.
- Los ingresos nunca crecerán espectacularmente al ser un «mercado/ nicho que se ha vuelto a segmentar», pero los aumentos de los ingresos año a año son lo suficientemente relevantes como para presuponer un éxito más adelante.
- Gran parte de los gastos comerciales de publicidad y emailing se han incluido en las cifras de ingresos, que son netas de los gastos de creación de la red o de las comisiones de los comerciales.
- Adquirir usuarios, incluso para un producto gratuito, también cuesta dinero real al tener que emplear las relaciones públicas, correo electrónico y otras acciones. A medida que la empresa produce iteraciones y se vuelve más inteligente, el coste de adquisición disminuye en el segundo año.

Métricas que importan/tener todo en cuenta

En este ejemplo hay dieciséis «métricas que importan» porque hay que controlar los ingresos y los gastos en ambos lados del mercado bilateral (en este escenario consideramos que la empresa pivotó y eliminó las ventas físicas de su producto). Siguiendo la columna de la izquierda de la hoja de cálculo, analizaremos el origen de cada cifra y su significado un poco más en detalle:

1. **Usuarios nuevos activados:** ¿Cuántas personas van a descargar la aplicación gratuita y comenzarán a emplearla repetidamente? Se define como activado aquel que visita las páginas un número de veces igual a la media (epígrafe 4), como mínimo.
2. **Coste de adquisición de nuevos usuarios, tres dólares cada uno:** El coste medio de adquisición de clientes para generar un usuario activo (epígrafe 1). Algunos llegarán viralmente de forma gratuita, otros costarán seis dólares o más.
3. **Total de usuarios activados:** Número medio de usuarios activados al mes durante el trimestre.
4. **Promedio de páginas vistas por usuario/trimestre:** Los clics reales de los usuarios en el sitio producirán esta cifra, que se obtiene dividiendo el número de usuarios activados (epígrafe 3) por el total de páginas vistas (epígrafe 5). Ésta es una métrica importante sobre la salud y el crecimiento de la empresa.
5. **TOTAL PAGINAS VISTAS por trimestre:** Multiplicar los usuarios totales (epígrafe 3) por la media de páginas vistas por usuario (epígrafe 4) para empezar a entender las oportunidades de venta de espacios publicitarios durante el período.
6. **(Menos) abandonos:** Muchos usuarios no utilizan las cosas que descargan pero por las que no tienen que pagar, así que es importante controlar esta cifra (que proporciona las herramientas). Se ha definido como abandono a un usuario que no ha generado una página vista a la semana durante dos meses consecutivos.
7. **CPM TOTALES para vender:** Deducir la cifra de abandonos (epígrafe 6) del total de páginas vistas (epígrafe 5) y dividirlo por 1.000 para calcular los «CPM para vender» necesarios (las ventas de publicidad y anuncios se basan en el precio por 1.000 o CPM *[cost per mille])*. El promedio del +/7 por ciento empeora en el segundo año a medida que

surgen más competidores.

8. **CPM medio x 4 anuncios por página:** El análisis de la competencia y los resultados de la validación de clientes del «lado de los compradores» determinará lo que los anunciantes están dispuestos a pagar por el CPM para llegar a este público. Suponiendo cuatro anuncios en cada página, multiplicar el CPM medio por cuatro para calcular los ingresos medios por cada 1.000 páginas vistas. En este ejemplo, ya hemos deducido el coste de las ventas (comisiones de los comerciales, anuncios en la red, etc.). El CPM aumenta (trimestres 3-4) al hacerse más atractivo el sitio para los anunciantes.
9. **TOTAL INGRESOS PUBLICITARIOS:** Multiplicar la cifra de CPM (epígrafe 7) o CPM totales disponibles para vender por el CPM medio por 4 (epígrafe 8) para calcular los ingresos por publicidad. La cifra crece espectacularmente a medida que aumentan el número de usuarios y el tráfico hacia el sitio.

El modelo de negocio se ve tan sólido y convincente…

---

10. **Ingresos por alquiler de la lista de correos electrónicos:** Es una estimación sobre la base del análisis de la competencia y los resultados de la validación de clientes del «lado de los compradores». Empieza con una pequeña cantidad y con precios muy bajos (por miles) y tanto el CPM como éstos crecen cuando el público aumenta lo suficiente como para ser atractivo para los anunciantes.
11. **TOTAL INGRESOS:** Esta empresa que opera en un mercado multilateral y que vende anuncios sólo tiene dos fuentes de ingresos. Sumar los ingresos por publicidad (epígrafe 9) y los que se generan por alquilar la lista de correos electrónicos (epígrafe 10).
12. **(Menos) costo de adquisición de usuarios:** Deducir el importe del epígrafe 2.
13. **(Menos) coste del producto/de desarrollo del producto:** Estos cálculos están basados en los componentes propuesta de valor y estructura de costes del modelo de negocio. Aunque disminuyen hacia el final del primer año como consecuencia de la maduración del producto inicial, el presupuesto vuelve a aumentar el segundo año al tener que añadir características que ayudarán a la empresa a continuar atrayendo a nuevos clientes.
14. **(Menos) gastos operativos corrientes:** Calcular los costes de encender las luces de la empresa todos los días, como en el ejemplo 1, epígrafe 9, página 518.
15. **CONSUMO DE EFECTIVO del período:** Deducir los tres centros de coste (epígrafes 12, 13 y 14) de los ingresos totales (epígrafe 11) para calcular el consumo de efectivo trimestral.
16. **Efectivo disponible/fin del trimestre:** Deducir (sumar) el efectivo consumido (cobrado) durante el trimestre al saldo inicial de la cuenta del banco de ese trimestre para calcular el saldo final. Esta cifra se hace muy atractiva rápidamente en este ejemplo.

Si éstas fueran las cifras, ¿qué debe hacer el equipo de socios fundadores?

Hay una vieja regla en la creación de startups que dice que una hoja de cálculo vale 48,5 veces el papel en la que está impresa. Y en este caso, si esta hoja de cálculo de «métricas que importan» está cerca de ser cierta, los creadores y los inversores de ExpenseReporter realmente pueden tener un caballo ganador en sus manos.

En este caso, el modelo de negocio se ve tan sólido y convincente que los socios fundadores deberían tener dos claras prioridades. Tarea n˚ 1: una defensa fuerte, para confirmar todas las cifras principales del plan (que, como se recordará, se convirtieron en hechos inmutables gracias a dos durísimas fases del desarrollo de clientes). Esta tarea comienza con una comprobación paso a paso de cada cifra de la hoja, para estar seguros de que no hay errores. Tarea n˚ 2: Un análisis detallado del «caso más desfavorable».

Como debería hacerse en todas las empresas, el equipo creador del negocio tendría que ampliar este cuadro de métricas a tres conjuntos para incluir el caso más desfavorable y el más favorable, en los extremos del conjunto hipotético de métricas que se muestran aquí. Y como el negocio es totalmente dependiente de los ingresos publicitarios, los socios

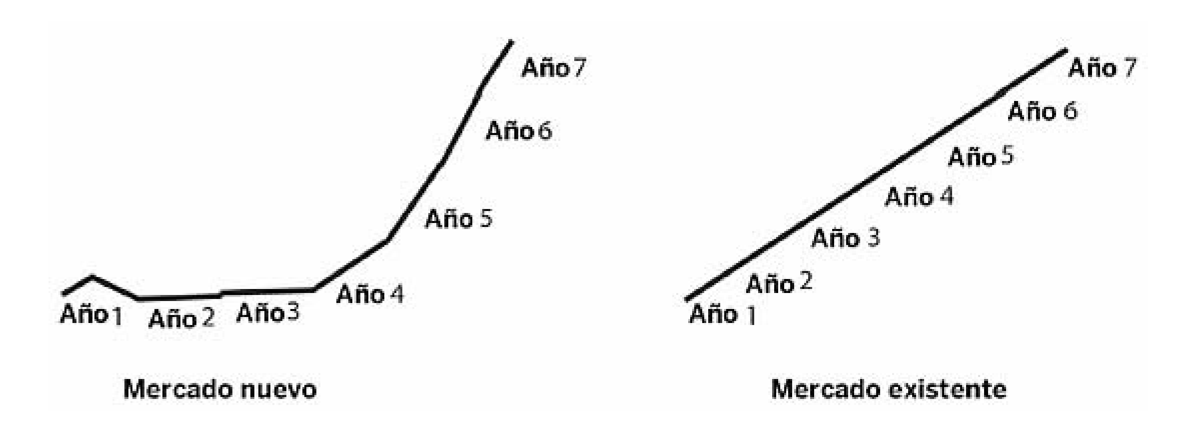
fundadores deben volver rápidamente a sus acciones de validación de canales y continuar con las pruebas para confirmar que son tan válidas como cree todo el mundo. También deberían concentrarse en reducir los abandonos de usuarios.

Y cuando se terminen las dos tareas, habría que revisar los comentarios de las hojas de cálculo 1 y 2 sobre reducción de costes y optimización de la activación y los ingresos. Luego, por si acaso, ¡sería recomendable poner una botella de un gran champán francés en la nevera de la oficina!

Algunas reflexiones finales sobre el modelo financiero

El tipo de mercado influye en las fuentes de generación de ingresos. Cada uno de los cuatro tipos de mercado tiene una curva de crecimiento de las ventas particular dependiente del grado de dificultad de la transición de vender a los primeros evangelistas a vender al gran público en general. Es evidente que en los nuevos mercados habitualmente se lleva un tiempo considerable conseguir llegar más allá de los primeros evangelistas, que no suelen ser los grandes compradores tradicionales. En este caso, el éxito con las primeras ventas no garantiza un crecimiento rápido de los ingresos.

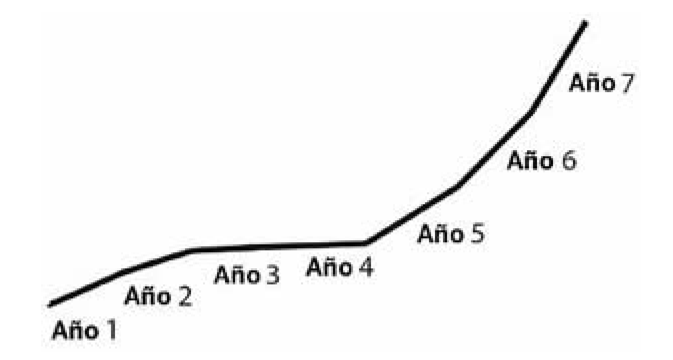
Las curvas de crecimiento de las ventas de un nuevo mercado y de un mercado existente sirven para ilustrar la diferencia. Incluso después de encontrar y vender con éxito a los primeros evangelistas, el ritmo de ventas es diferente en los últimos años debido a las distintas tasas de adopción del gran público.



Crecimiento de los ingresos en mercados nuevos y existentes *(figura 12.3).*

Estimar los ingresos en un mercado ya existente es relativamente sencillo: hay que analizar a los que ya están compitiendo en él y calcular el porcentaje de aumento de la cuota de mercado que la startup conseguirá cada año.

Estimar el tamaño de un nuevo mercado puede parecer un imposible porque no existe todavía. ¿Qué hacer? Estimar la oportunidad a partir de mercados similares y adyacentes. Analizar si hay empresas comparables. ¿Alguna ha crecido tan rápido como la estimación? ¿Por qué la startup crecerá de una manera similar?



Crecimiento de los ingresos en un mercado que se ha vuelto a segmentar *(figura 12.4).*

La curva de las ventas en un mercado que se ha vuelto a segmentar es algo más fácil de estimar. Por lo general es similar a la de un nuevo mercado en el hecho de que se necesita tiempo para convertirse en un competidor líder. Son tres los pasos para evaluar un mercado que se ha vuelto a segmentar: evaluar el tamaño del mercado actual, averiguar el tamaño del «segmento» al que se dirige la startup y calcular la tasa de adopción, o el tiempo que necesita ese segmento para aceptar que el nuevo producto sea la solución preferida. Sólo hay que tener en cuenta, al realizar el cálculo, el segmento que va a cambiar, controlando sus contratos y compromisos de permanencia a largo plazo, sus contratos de mantenimiento y los «costes ocultos» como la formación necesaria y la instalación, que suelen actuar como «anclas» o barreras ocultas al cambio.

¡Las curvas de crecimiento de los ingresos dependen del tipo de mercado!

La curva de la demanda afecta a los ingresos: La «curva de la demanda» presenta la intersección entre la curva de ventas y la del beneficio neto. Por ejemplo, si un producto físico se fabrica más eficientemente en lotes de 5.000 unidades, ¿se puede vender ese inventario en un plazo razonable si las ventas actuales son de cincuenta unidades al mes? Una startup que venda vehículos eléctricos por 29.000 dólares generará una demanda masiva. Pero si fabricar uno cuesta 45.000 dólares, la empresa irá a la quiebra rápidamente. Por tanto hay que tener en cuenta lo siguiente:

- El precio real por unidad, de lotes y de las suscripciones.
- Los precios se pueden utilizar para atraer a más usuarios.
- Cómo los precios pueden crear compras mayores o más frecuentes del mismo usuario. Los descuentos por volumen, los envíos gratuitos, los programas de fidelización y mecanismos de fijación de precios similares se usan para lo que se suele llamar optimización de la «cesta de la compra».
- Cómo los precios se pueden utilizar para mejorar la rentabilidad o el volumen.
- Cómo la empresa puede modificar el precio del producto para optimizar el volumen según la curva de las economías de escala (por ejemplo: «si pudiéramos construir 10.000 unidades a la vez, nuestros costes de producción caerían un 32 por ciento»).

Cuándo se debe preguntar a los contables

Con el tiempo, los posibles inversores, los bancos y otros interesados van a querer ver los estados contables tradicionales (cuenta de resultados, previsiones, y demás) y eso está bien. Una vez que se entiendan bien las métricas que importan y que se consiga que tengan sentido para *construir un negocio sólido,* casi cualquier financiero (o estudiante de matemáticas de secundaria) puede convertirlas fácilmente en una cuenta de resultados, un balance y un estado de flujo de caja multianuales, listos para los inversores («lo que siempre» quiere ver todo el mundo).

En poquísimas ocasiones aunque bien recibidas, las métricas que importan en realidad no importan nada. Si la adquisición de clientes y la activación se producen a toda velocidad mes tras mes o si hay un boom económico, los inversores pueden hacer caso omiso de la mayoría de las métricas tradicionales, olvidarse de una mínima precaución y acceder a la petición de hacer crecer la empresa rápidamente. Pasa poco, pero esperamos que le pueda suceder a usted. Puede ocurrir algo más a menudo en mercados verticales determinados, como pasó con las redes sociales y otros mercados multilaterales, o mercados con una marcada tendencia de salidas a bolsa. Sin embargo, nueve de cada diez veces, las métricas que importan realmente importan un poco cuando llega el momento de que los inversores consideren la oportunidad de gastarse el dinero.

Tenerlo todo en cuenta

Esta fase realmente es un análisis de todo o nada sobre el funcionamiento del modelo de negocio. Pero hay que recordar que las cifras siguen siendo supuestos más o menos informados, validados (eso esperamos) extensamente por acciones de descubrimiento y validación de clientes con decenas o cientos de clientes.

Pivotar o continuar: validar el modelo de negocio



Por varias razones, éste es el momento perfecto para echar una última mirada a los componentes principales del modelo de negocio. En pocos días, van a cambiar muchas cosas si el voto es «continuar» hacia la creación de clientes. Este paso supone un escenario radicalmente distinto en el que la empresa cambia de repente de «buscar» un modelo de negocio a la de «ejecutar» uno. Ya no se celebrarán los errores y los giros equivocados. Se desplazará a toda velocidad en modo «ejecución», con objetivos de ingresos y calendarios que cumplir, productos y planes que sacar adelante y cifras y datos más detallados y precisos que presentar a los inversores y miembros del consejo.

La empresa está a punto de invertir una gran cantidad de dinero mucho más rápida e irreversiblemente al tiempo que trabaja con la ambición de cumplir el modelo de negocio que ha

elegido. Todo esto viene acompañado del típico «peligro en la carrera» de los creadores del negocio, que surge siempre cuando los inversores preguntan si el «personaje del fundador», aparentemente chiflado, se debe reemplazar por un líder «curtido» con capacidad probada para ejecutar. Se van a invertir grandes cantidades de dinero en una sola apuesta sobre la idea de que el modelo de negocio, en el estado en que se encuentra, tiene una alta probabilidad de crecer hacia los beneficios y el éxito. Los consejos y los inversores de repente son menos permisivos y por lo general reciben con mucho menos agrado informes del estilo de «Esa idea estaba equivocada», o «Eso no funcionó como esperábamos», del que expresaban durante las fases anteriores de «búsqueda».

Por acortar una larga historia, es momento de revisar los elementos principales del modelo de negocio por última vez.

Las mejores apuestas

Casi ha llegado el final. Se han calculado las cifras de la última sección y se mantiene la sensación de que el negocio es ganador. Pero ¿se ha elegido la mejor propuesta de valor? ¿El calendario de lanzamiento es el más adecuado para el producto? ¿Hay confianza en que se ha elegido el modelo óptimo de generación de ingresos y de estructura de costes? Y ¿hay alguna mejor opción si se contempla el modelo de negocio en su conjunto? Éstas son algunas últimas cuestiones que habría que comprobar.

Confirmar que la propuesta de valor es correcta

Después de pasar por las «métricas que importan» de la última sección, ¿se está absolutamente convencido de que la propuesta de valor es correcta? Se va a convivir con ella durante un tiempo. Si no se siente que va a ganar en el mercado actual, no va a mejorar con el tiempo. Quizá sea el momento de volver a configurar, agrupar o desagrupar el producto. Esto implica volver a comenzar todo el camino empezando por el descubrimiento de clientes. Una vez allí, hay que utilizar la tecnología principal para desarrollar otro producto, configuración, método de distribución o precio, hay que modificar las presentaciones del producto y volver a la fase 3 (a la presentación del producto) y comenzar desde allí. Sí, duele, pero duele mucho menos que fracasar.

Confirmar que la fecha de lanzamiento del producto es correcta

Incluso aunque se esté vendiendo con éxito, es necesario confirmar la fecha de lanzamiento del producto con el equipo de desarrollo del producto. Los calendarios cambian inevitablemente, y pocas veces para mejor. ¿La empresa todavía puede enviar lo que se acaba de vender y hacer lo que prometió, o realmente se vendió humo? Si era humo, en el mejor de los casos la empresa habrá confirmado algunos proyectos piloto. Seguir vendiendo como si nada hubiese cambiado es una mala idea. Al tiempo que se atrasa el calendario, las listas de primeros evangelistas que han costado tanto crear se debilitan y las posibles referencias se evaporan rápidamente. La buena noticia es que si esto ocurre (y sucede a menudo), la situación aún es recuperable. No hay mucha gente a la que despedir y el consumo de efectivo es bajo (como se indicó anteriormente siempre es importante tener suficiente efectivo como para equivocarse en esta fase al menos una vez). La solución es parar cualquier venta adicional durante un tiempo, admitir los errores y reconvertir los proyectos piloto en algo útil (primero para el cliente y luego como producto vendible).

Confirmar que los ingresos son altos y los costes son bajos

No hay nada peor que dejarse dinero en la mesa o gastar más de lo que se necesitaba. La mejor manera de responder a estas y otras preguntas es «repasar» lentamente el modelo de negocio una vez más.

- Empezar con la propuesta de valor. ¿Hay demasiadas características o no hay suficientes? ¿Un precio inferior vendería muchas más unidades o se puede vender la misma cantidad con un coste de adquisición más bajo? ¿Qué pasaría si el producto fuera gratis, o si fuera gratis para aquellos que traen tres, cinco o diez clientes?
- En las hipótesis sobre relaciones con los clientes, ¿hay una confianza sólida en el plan, o una alternativa *freemium*, o multilateral? ¿Produciría un crecimiento más seguro y rápido? ¿El esfuerzo tan caro en AdWords producirá el resultado esperado?
- ¿Un canal diferente puede producir menos ventas y más beneficios?
- ¿Los miembros del canal podrán producir el crecimiento de los ingresos que se necesita y se espera?
- ¿Existen mejores patrones del modelo de negocio que quizá no se han tenido en cuenta?

Confirmar que el modelo de negocio es correcto

Hay que pintar un nuevo lienzo del modelo de negocio y con un paquete de notas post-it hay que explorar otras alternativas serias. El equipo está a punto de poner un montón de fichas, probablemente millones, al «rojo» o al «negro», o sea, «éxito» o «fracaso». ¿Todo el mundo cree que la decisión es correcta?

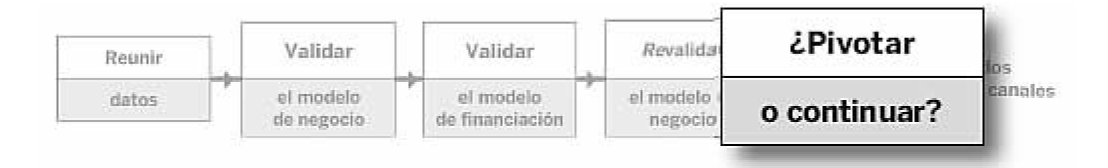
Un cambio de dirección en este momento sinceramente es un movimiento valiente. No es lo que los inversores esperaban, sobre todo después de un largo y durísimo proceso de descubrimiento y validación de clientes. Pero por otra parte, las decisiones valientes son propias de los grandes emprendedores. Y aunque un pivote a estas alturas produce más validación de clientes y consume más tiempo, es mucho mejor pivotar ahora que seguir adelante a toda velocidad si resulta que hay una idea mejor por ahí, en alguna parte.

Hay que seguir validando el modelo de negocio, no sólo en busca de mejores oportunidades para generar ingresos y para reducir costes, sino buscando algo que dé la «vuelta al partido». ¿Se puede cambiar un producto vendido por sus características por un producto de marca que introduzca una moda que todo el mundo «quiera tener »? ¿Se puede cambiar un modelo de generación de ingresos basado en ventas una a una a un modelo de efectos de red? Se deben buscar modelos de negocio poco evidentes. Incluso si el equipo está convencido de que el modelo actual es el mejor posible, éste es el momento de recurrir al consejo de asesores y hacer que tiren piedras (por doloroso que sea) contra el modelo. ¿Ven algún gran movimiento que no se ha tenido en cuenta? Sin duda, la revisión del modelo financiero que se acaba de realizar habrá planteado algunas preguntas y tal vez otras tantas oportunidades. Se debe volver sobre las preguntas de las listas de comprobación del modelo de negocio. ¿Algunas respuestas son diferentes? ¿El equipo quiere tener más dinero en el banco o gastar menos? ¿Dónde se pueden producir ahorros o en dónde se puede invertir más dinero para ser mejores?

Si el equipo ha analizado todas las posibilidades en esta revisión, atendiendo tanto a los

cambios radicales como a las pequeñas mejoras del modelo de negocio y todavía se mantiene la confianza, es el momento de seguir adelante y responder a la última pregunta: ¿pivotar o continuar?

La pregunta más difícil para una startup: ¿Pivotar o continuar?



Llegó la hora de la verdad, cuando el equipo y los inversores van a decidir sobre si se debe comenzar a gastar enormes cantidades de dinero para ejecutar el modelo de negocio. Para votar sinceramente, el equipo debe mirar con espíritu crítico los análisis realizados en esta fase.

Aunque el proceso de validación de clientes sea durísimo, es muy probable que la empresa necesite darle otra vuelta más antes de que todo el mundo decida votar alegremente seguir adelante. No hay que desesperar: la necesidad de pivotar está presente casi todo el tiempo y a menudo requiere volver al principio del descubrimiento de clientes.

El orgullo es el gemelo perverso del empresario apasionado.

La alternativa es aún más dolorosa. Antes, los inversores presuponían una ejecución mágica perfecta y los ejecutivos que fracasaban resultaban despedidos. Por tanto, éste es momento para reflexionar, pensar seriamente en las verdaderas oportunidades de la empresa para conseguir un éxito amplio y rentable. Es una decisión difícil, sobre todo para emprendedores seguros de sí mismos que se enorgullecen de su tenacidad y capacidad de resolución de problemas. «Soy un emprendedor. Hago que las cosas sucedan a pesar de todo» lamentablemente no es suficiente cuando se miran hechos y estadísticas. No hay que confundir el orgullo con la pasión o los hechos.

¿La validación transformó realmente opiniones en hechos, o todo el mundo sólo está moviendo los postes de la portería para conseguir llegar a creación de clientes? El siguiente paso acelera seriamente el consumo de efectivo de la empresa disminuyendo drásticamente (cuando no fundiendo del todo) el efectivo o las vías de escape.

¿El producto se vendió bien y fácilmente? ¿Es absoluta e inequívocamente seguro que cuando se gaste más dinero en adquirir clientes éstos van a llegar con un ritmo constante, predecible y rentable? Esta cuestión en particular probablemente manda al 90 por ciento de las startups de nuevo al fondo del desarrollo de clientes para mejorar y comprobar todos los componentes del modelo de negocio.

Otra razón para pivotar es si los resultados de las pruebas no confirman que la «rampa de lanzamiento» para conseguir más clientes, ingresos y beneficios sea predecible. Con todo lo

aprendido durante la validación de clientes es necesario volver a la fase 1 de este paso (prepararse para vender) y volver a intentarlo. Lo sentimos. Esto no es fácil.

Si todo va bien (una vez más, es muy difícil conseguirlo a la primera), el final de la validación de clientes es un hecho de mucha relevancia. Se comprenden los problemas de los clientes, se ha encontrado un conjunto de primeros evangelistas y la empresa ha creado un producto que sus clientes quieren comprar, ha desarrollado un proceso de ventas repetitivo y escalable, y ha demostrado que su modelo de negocio es rentable. Además, con un poco de suerte, todo ese aprendizaje está por escrito y el lienzo del modelo de negocio está actualizado. Encontrar financiación, aunque nunca será fácil, lo será mucho más ahora que antes.

Si se ha contestado «sí» a la última lista de preguntas, hay que tomarse la noche libre, o mejor una semana. ¡Enhorabuena! La empresa está preparada para desplazarse a toda velocidad hacia el proceso de creación de clientes.

¿Y ahora qué?

Las dos primeras etapas del desarrollo de clientes es donde los emprendedores viven o mueren en busca de un modelo de negocio repetitivo y escalable. Cuando una empresa termina con éxito la validación de clientes, puede recurrir a una biblioteca llena de textos sobre desarrollo de negocios disponibles que le ayudarán a ejecutar el modelo de negocio. Por eso, al menos por ahora, si se necesita ejecutar los dos siguientes pasos (creación de clientes y creación de la empresa), se puede recurrir a *Four Steps to the Epiphany*, o a cualquier obra específica sobre estos temas.

Pero sea lo que sea que se haga a continuación, la finalización con éxito de la validación de clientes es un paso trascendental en la vida de la startup. Se ha completado un viaje duro y difícil. Nuestra más sincera enhorabuena. ¡Deseamos que nos cuente sobre su éxito!

Apéndice A

Listas de comprobación

Recomendamos emplear estas listas de comprobación al terminar cada paso. Ayudarán a garantizar que se haya completado cada una de las tareas descritas en cada sección. Modificar las listas de «cosas por hacer» y de tareas según el tipo, los objetivos y la situación de la startup.

Compromiso del Consejo de administración y de la dirección

Todos los canales

Objetivo: Acuerdo entre los inversores, los fundadores y el equipo con el proceso de desarrollo de clientes.

Referencia: Capítulo 2, Regla n.º 14 del manifiesto.

- ☐ Comprometerse a utilizar el modelo de negocio y el tipo de mercado.
- ☐ Entender la diferencia entre «buscar» un modelo de negocio y «ejecutar» un plan de negocio.
- ☐ Entender las diferencias entre el desarrollo de productos y el desarrollo de clientes.
- ☐ Decidir cuántos «pivotes» se pueden financiar con lo que hay disponible y cómo el consejo y el equipo van a decidir si la empresa va bien.

El proceso de desarrollo de clientes da importancia al aprendizaje y al descubrimiento

- ☐ ¿El equipo de socios fundadores y el consejo se han comprometido a seguir este proceso?
- ☐ ¿Existe financiación suficiente para realizar dos o tres pivotes en el descubrimiento y en la validación?

Decidir sobre el tipo de mercado (inicial)

- ☐ ¿Mercado existente, vuelto a segmentar, nuevo o clon?
- ☐ Primera ronda con el consejo para acordar inicialmente el tipo de mercado.
- ☐ Primera ronda con el consejo para tratar sobre las necesidades de financiación según el tipo de mercado.

Acordar el tiempo disponible para el desarrollo de clientes

- ☐ Tiempo aproximado para el descubrimiento y la validación.
- ☐ Establecer los criterios de finalización del descubrimiento.
- ☐ Establecer los criterios de finalización de la validación.

Se termina cuando:

- ☐ Existe un compromiso del equipo y del consejo con el proceso de desarrollo de clientes.
- ☐ Se ha decidido cuál es el tipo de mercado y el criterio de finalización para cada paso.

Lista de comprobación 1

El equipo de desarrollo de clientes

Todos los canales

Objetivo: Crear el equipo de desarrollo de clientes.

Referencia: Capítulo 2, Regla n.º 1 del manifiesto.

Revisar las diferencias organizativas entre el Desarrollo de Clientes y el proceso tradicional de introducción de productos

- ☐ Los creadores del negocio salen a la calle.
- ☐ No hay VP de ventas o marketing.
- ☐ Responsabilidades del equipo inicial.

Objetivos y creación del equipo

- ☐ Acordar quién dirige al equipo.
- ☐ Acordar la metodología para «salir a la calle».
- ☐ Acordar los porcentajes de entrevistas presenciales y virtuales.
- ☐ Acordar los roles del equipo para cada uno de los cuatro pasos del desarrollo de clientes.

Enumerar de tres a cinco valores principales del equipo de creación del negocio

- ☐ No es una expresión de la misión.
- ☐ No habla de beneficio o productos.
- ☐ Los valores principales son en los que cree la empresa.

Se termina cuando:

- ☐ Se establece el compromiso del equipo y del consejo con el equipo de desarrollo de clientes.
- ☐ Se responde a: ¿se dispone de las personas adecuadas para estos trabajos?

Lista de comprobación 2

Tamaño del mercado

Todos los canales

Objetivo: Estimar el tamaño de la oportunidad del mercado para la empresa.

Referencia: Capítulo 4, Hipótesis sobre el tamaño del mercado.

Tamaño estimado del mercado:

- ☐ MT o mercado total.
- ☐ MD o mercado disponible.
- ☐ Mercado objetivo.

Estimar producto actual y versiones posteriores

- ☐ Decidir métricas de control adecuadas.
    - ☐ ¿Métricas en unidades/dólares/páginas vistas/otros baremos?
    - ☐ ¿Los servicios de suscripciones se medirán por miembros? ¿Los negocios que venden espacios de publicidad se medirán por páginas vistas?
- ☐ Investigar para determinar el «tamaño» del mercado total.
    - ☐ Leer los informes de los analistas del sector, de investigación del mercado, notas de prensa de la competencia, etc.
    - ☐ Hablar con inversores y clientes.
- ☐ Si se está evaluando un mercado ya existente o uno que se ha vuelto a segmentar, se deben tener en cuenta los mercados adyacentes desde los que pueden llegar clientes.
    - ☐ ¿El producto de la startup será capaz de convencer para que se produzca el cambio?
    - ☐ Se debe considerar sólo el subconjunto de los que pueden cambiar (hay que considerar las posibles barreras para el cambio de los interesados).
    - ☐ Calcular el crecimiento teniendo en cuenta todas las fuentes de clientes en los próximos tres o cinco años.
- ☐ Si se está evaluando un nuevo mercado, las oportunidades se deben estimar teniendo en cuenta mercados similares y adyacentes.
    - ☐ ¿Hay empresas comparables?
    - ☐ ¿Ha crecido alguna tan rápido como la estimación?
    - ☐ ¿Por qué esta empresa crecerá de forma similar?

Se termina cuando:

- ☐ Se escribe la estimación del tamaño del mercado, estimación de la cuota que la empresa puede capturar.

☐ **Se seleccionan los test *pass*/*fail***

Lista de comprobación 3

Visión del producto

Todos los canales

Objetivo: Acuerdo en la visión a largo plazo y calendario para los próximos dieciocho meses.

Referencia: Capítulo 4, Hipótesis de la propuesta de valor/visión del producto.

Visión

- ☐ ¿Cuál es la visión a largo plazo para la empresa?
- ☐ ¿Qué es lo que realmente se quiere cambiar o resolver?
- ☐ ¿Se va a hacer con una serie de productos?
- ☐ ¿Cómo se producirá la expansión a los mercados adyacentes?
- ☐ ¿Es necesario llegar a la gente para que cambie su comportamiento?
- ☐ ¿Cómo será el mundo tres años después de la aparición de la empresa? ¿Y en cinco años?

☐ **Construir un texto corto en formato de lista de puntos sobre la estrategia**

Calendario del lanzamiento de producto

- ☐ Calendario del lanzamiento y características del PMV.
- ☐ Visión de producto y calendario a dieciocho meses vista.

Estrategia del producto a largo plazo

- ☐ ¿El producto crea efecto de red?
- ☐ ¿Se pueden fijar sus precios con un modelo predecible?
- ☐ ¿Se pueden crear barreras de salida/costes altos para cambiar?
- ☐ ¿Se pueden conseguir márgenes brutos altos?
- ☐ ¿Tiene una demanda orgánica o necesita una inversión importante en marketing?
- ☐ Listado de mejoras del producto previstas para los próximos dieciocho meses.
- ☐ Listado de las principales mejoras de las versiones del producto.

Se termina cuando:

- ☐ Se describe la visión.
- ☐ Se escribe el texto sobre estrategia.
- ☐ Se detalla la estrategia a largo plazo del producto.
- ☐ Se actualiza el lienzo del modelo de negocio.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 4

Características y ventajas del producto

Todos los canales

Objetivo: Explicar qué es el producto y por qué la gente lo comprará y lo utilizará.

Referencia: Capítulo 4, Hipótesis sobre las características/ventajas del producto e Hipótesis sobre el PMV de baja fidelidad.

¿Qué problema o necesidad se resuelve?

- ☐ ¿Cuál se cree que es el mayor *dolor* cuando los clientes trabajan/juegan?
- ☐ Si tuvieran una varita mágica y pudieran cambiar cualquier cosa, ¿qué cambiarían?
- ☐ ¿Cómo resuelve el producto esos problemas o necesidades?
- ☐ ¿Qué hace la gente hoy en día para resolver su problema?

Lista de características del producto

- ☐ Diez descripciones de una o dos frases sobre las características del producto.
- ☐ Explicar el objetivo principal del producto.
- ☐ ¿Se dirige a un nicho o segmento de mercado?
- ☐ ¿Resuelve un problema o satisface una necesidad de una forma nueva, más rápida o más barata?

Lista de ventajas del producto

- ☐ Listar las ventajas del producto desde la perspectiva del cliente.
- ☐ ¿Es algo nuevo? ¿Es mejor? ¿Más cantidad? ¿Más rápido? ¿Más barato?, etc.
- ☐ Escribir las ventajas de cada una debajo de las características anteriores.
- ☐ ¿Se aceptarán estas ventajas tal cual o necesitan explicación?

Describir el PMV

- ☐ ¿Qué se quiere aprender?
- ☐ ¿De quién?
- ☐ ¿Cuál es el conjunto mínimo de características?

Crear una página para contar la experiencia de usuario

- ☐ Incluir la visión, características y ventajas del producto.

Se termina cuando:

- ☐ Se describen las características del producto y sus ventajas.
- ☐ Se describe el PMV.
- ☐ Se crea una historia de usuario en la que se describe lo que hace el producto.
- ☐ Se actualiza el lienzo del modelo de negocio.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 5

Segmentos de clientes

Todos los canales

Objetivo: Desarrollar una hipótesis sobre quiénes son los clientes y qué problemas tienen que les harán utilizar el producto.

Referencia: Capítulo 4, Hipótesis sobre segmentos de clientes e hipótesis sobre los orígenes de los clientes.

Definir el problema de los clientes

- ☐ ¿El cliente tiene un problema/necesidad latente, pasivo, activo o una visión del mismo?

Definir el tipo de clientes

- ☐ Definir los distintos tipos de «clientes».
- ☐ ¿Quiénes serán los usuarios diarios reales del producto?
- ☐ ¿Quiénes influencian y prescriben?
- ☐ ¿Quién es el «comprador económico» (por ejemplo: ¿de qué presupuesto saldrá el dinero para pagar, de quién es este presupuesto)?
- ☐ ¿Está confirmado que el comprador económico tiene presupuesto para este producto o necesita que le aprueben uno?
- ☐ ¿Quién tomará la decisión?
- ☐ ¿Quién más tiene que aprobar la compra? ¿Y quién la puede echar abajo?

¿Cuáles son los deseos y necesidades de los clientes?

- ☐ Valorados en una «escala según les afecte el problema».
- ☐ ¿El producto soluciona un problema principal relacionado con la misión de la empresa o satisface una necesidad principal de los clientes?
- ☐ ¿Cuánto «duele» el problema?

☐ **Dibujar los arquetipos de clientes**

☐ **Dibujar un día en la vida de los clientes (antes y después del producto)**

Dibujar los mapas de la organización y de influencias de los clientes

- ☐ Determinar quiénes podrían influir en la decisión de compra de los clientes.
- ☐ Tener en cuenta la influencia del producto en su vida diaria.

Se termina cuando:

- ☐ Se han descrito los tipos de cliente y su problema o necesidad.
- ☐ Se han descrito los arquetipos de clientes.
- ☐ Se ha dibujado un día en la vida de los clientes.
- ☐ Se han dibujado los mapas de organización y de influencias de los clientes.
- ☐ Se actualiza el lienzo del modelo de negocio.

□ **Se seleccionan los test *pass*/*fail***

Lista de comprobación 6

Canales

Todos los canales

Objetivo: Desarrollar una hipótesis del canal de distribución.

Referencia: Capítulo 4, Hipótesis sobre canales físico y web/móvil.

☐ **¿Qué canales utilizarán los usuarios para comprarle a la empresa?**

Dibujar las opciones de canales de distribución

- ☐ ¿Cuánto costará el canal (gastos directos o descuentos del canal)?
- ☐ ¿Existen gastos indirectos (soporte de preventa, promociones, etc.)?
- ☐ ¿Qué más se necesita para que los clientes utilicen/compren el producto?
- ☐ ¿Cómo adquirirán esos productos?
- ☐ ¿Cuáles son los ingresos netos, deducidos los costes de los canales?

¿Es un mercado multilateral?

- ☐ ¿Cómo se trabajará cada lado del mercado?

Se termina cuando:

- ☐ Se selecciona el canal de distribución.
- ☐ Se actualiza el lienzo del modelo de negocio.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 7

Tipo de mercado

Todos los canales

Objetivo: Seleccionar un tipo de mercado inicial.

Referencia: Capítulo 4, Tipo de mercado.

- ☐ **¿Se trata de un producto nuevo en un mercado ya existente?**

- ☐ **¿Se trata de clonar un mercado ya existente?**

- ☐ **¿Se trata de redefinir/replantear un mercado?**

- ☐ **¿O se trata de crear un mercado completamente nuevo?**
  - ☐ ¿El producto/servicio es un sustituto de algo que los clientes ya tienen?
  - ☐ ¿Se trata de un simple cambio?
  - ☐ ¿Es una variante de algo que ya existe aunque se puede rehacer como si fuera nuevo?
  - ☐ ¿Es algo totalmente nuevo?

Posicionamiento en un mercado existente

- ☐ Definir sobre qué se compite
- ☐ ¿Quién lidera el mercado actual?
- ☐ ¿Se tiene alguna ventaja o atractivo para cualquier segmento del mercado, vertical u horizontal?

Posicionamiento en un mercado que se ha vuelto a segmentar

- ☐ Definir cómo se va a cambiar el mercado.
- ☐ ¿Quién lidera el mercado existente que se va a volver a segmentar?

Posicionamiento en un nuevo mercado

- ☐ ¿Cómo se va a crear el mercado?
- ☐ Estimar los costes de creación del mercado.

Se termina cuando:

- ☐ Se tiene una primera hipótesis del tipo de mercado.
- ☐ Se actualiza el lienzo del modelo de negocio.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 8

Relaciones con los clientes

Físico

Objetivo: ¿Cómo se «captan, retienen y amplían los ingresos» de los clientes en un canal físico?

Referencia: Capítulo 4, Relaciones con los clientes.

- ☐ **Dibujar el embudo de «captación/retención/ampliación» de la empresa**

- ☐ **Describir la estrategia de «captación de clientes»**
  - ☐ Atención.
  - ☐ Interés.
  - ☐ Reflexión.
  - ☐ Compra.

- ☐ **¿Cuáles son las tácticas de «captación de clientes»?**
  - ☐ ¿Medios de comunicación gratuitos?
  - ☐ ¿Medios de comunicación de pago?

- ☐ **Describir la estrategia de «retención de clientes»**
  - ☐ Seguimiento.
  - ☐ Fidelización.

- ☐ **¿Cuáles son las tácticas de «retención de clientes»?**
  - ☐ ¿Programas de fidelización?
  - ☐ ¿Actualizaciones de productos?
  - ☐ ¿Cuestionarios de satisfacción?

- ☐ **Describir la estrategia para «ampliar los ingresos que generan los clientes»**
  - ☐ Compras adicionales de clientes existentes.
  - ☐ Referidos de clientes.

- ☐ **¿Cuáles son las tácticas para «ampliar los ingresos de clientes»**?
  - ☐ Tácticas de ventas dirigidas *(up-sell)*/cruzadas/otras.
  - ☐ Probar programas de generación de referidos.

Se termina cuando:

- ☐ Se dispone de una hipótesis preliminar de todas las acciones de «captación/retención/ampliación».
- ☐ Se actualiza el lienzo del modelo de negocio.

☐ **Se identifican los test *pass/fail***

Lista de comprobación 9 Físico

Relaciones con los clientes

Web/móvil

Objetivo: ¿Cómo se «captan, retienen y amplían los ingresos» de los clientes en un canal web/móvil?

Referencia: Capítulo 4, Relaciones con los clientes.

☐ **Dibujar el embudo de «captación/retención/ampliación» de la empresa**

☐ **Describir la estrategia de «captación de clientes»**

- ☐ Adquisición.
- ☐ Activación.

☐ **¿Cuáles son las tácticas de «captación de clientes»?**

- ☐ Posicionamiento (SEM/SEO).
- ☐ Viral.
- ☐ Comunicación y RRPP.
- ☐ Versiones de prueba.

☐ **Describir la estrategia de «retención de clientes»**

- ☐ Seguimiento.
- ☐ Fidelización.

☐ **¿Cuáles son la tácticas de «retención de clientes»?**

- ☐ ¿Personalizaciones?
- ☐ ¿Grupos de usuarios? ¿Blogs?
- ☐ Programas de fidelización u otros copiados del canal físico.

☐ **Describir la estrategia para «ampliar los ingresos que generan los clientes»**

- ☐ Conseguir ingresos incrementales por cada cliente.
- ☐ Referidos.

☐ **¿Cuáles son las tácticas para «ampliar los ingresos de clientes»?**

- ☐ *Upgrades* o mejor producto.
- ☐ Concursos.
- ☐ Ventas dirigidas *(up-sell)*/cruzadas.
- ☐ Viral.

Se termina cuando:

- ☐ Se dispone de una hipótesis preliminar de todas las acciones de «captación/retención/ampliación».
- ☐ Se actualiza el lienzo del modelo de negocio.

☐ **Se identifican los test *pass/fail***

Lista de comprobación 9 Web/móvil

Hipótesis sobre recursos clave

Todos los canales

Objetivo: Identificar recursos externos fundamentales para el éxito de la empresa y cómo la empresa los buscará y se asegurará de que puede contar con ellos.

Referencia: Capítulo 4, Recursos clave.

Describir los costes de todos los recursos clave y cómo se van a adquirir:

- ☐ Recursos físicos.
- ☐ Recursos financieros.
- ☐ Recursos humanos.
- ☐ Propiedad intelectual.
- ☐ Otros recursos clave.
- ☐ Análisis de dependencia.

Se termina cuando:

- ☐ Se determinan los recursos físicos, financieros, humanos y de propiedad intelectual que se necesitan.
- ☐ Se determina lo que van a costar.
- ☐ Se identifica dónde están.
- ☐ Se identifica cómo se asegura que se pueda contar con ellos.
- ☐ Se actualiza el lienzo del modelo de negocio.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 10

Hipótesis sobre socios y alianzas

Todos los canales

Objetivo: Identificar a los socios y alianzas principales, y la «relación valiosa» de la empresa con cada uno.

Referencia: Capítulo 4, Alianzas y socios que generan tráfico.

Comprender los posibles tipos de alianzas:

- ☐ Alianzas estratégicas.
- ☐ Acciones conjuntas para nuevos negocios.
- ☐ Cooperación competitiva (Coopetición).
- ☐ Proveedores principales.☐ Alianzas/socios que generan tráfico.

Hacer una lista de las alianzas necesarias:

- ☐ Socios necesarios.
- ☐ Qué proporcionan.
- ☐ Qué ofrecerá la empresa a cambio.

Se termina cuando:

- ☐ Se comprenden los posibles tipos de alianzas.
- ☐ Se completa la lista de alianzas necesarias, su contribución y lo que la empresa ofrecerá a cambio.
- ☐ Se actualiza el lienzo del modelo de negocio.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 11

Hipótesis sobre la generación de ingresos y de fijación de precios

Todos los canales

Objetivo: Comprobar que el modelo de negocio es viable financieramente.

Referencia: Capítulo 4, Hipótesis sobre generación de ingresos y fijación de precios.

¿Cuántos se van a vender?

- ☐ Hipótesis sobre el tamaño y la cuota del mercado.
- ☐ Hipótesis sobre el canal.

¿Cuál es el modelo de generación de ingresos?

- ☐ Venta.
- ☐ Suscripciones.
- ☐ Pago por uso.
- ☐ Ser afiliado.

¿Cuáles son las tácticas de fijación de precios?

- ☐ Precios bajos.
- ☐ Precios competitivos.
- ☐ Precios por volumen.
- ☐ Varios precios.
- ☐ Modelo «maquinilla de afeitar/cuchillas».
- ☐ Suscripción.
- ☐ Leasing (financiación).
- ☐ *Freemium*.
- ☐ Otros.
- ☐ ¿Con estas tácticas se completa el modelo de un negocio que merece la pena?

Se termina cuando:

- ☐ Los clientes/usuarios, el modelo de generación de ingresos y los precios indican que es un negocio que merece la pena.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 12

Diseñar pruebas

Todos los canales

Objetivo: Determinar experimentos para comprobar las hipótesis del modelo de negocio.

Referencia: Capítulo 5, Diseñar pruebas y experimentos *pass/fail*.

- ☐ Hacer una lista de las áreas de aprendizaje principales.
- ☐ Diseñar test *pass/fail* sencillos.
- ☐ Realizar los test.
- ☐ Proceso para controlar el aprendizaje y el conocimiento obtenidos de los resultados de los test.

Se termina cuando:

- ☐ Se identifican test *pass/fail* para comprobar cada hipótesis del modelo de negocio.
- ☐ Se desarrolla un proceso para el control de los resultados.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 13

Prepararse para contactar con los clientes

Físico

Objetivo: Completar un calendario de reuniones con clientes potenciales para entender su problema y si la solución propuesta por la empresa lo resuelve.

Referencia: Capítulo 5, Prepararse para contactar con los clientes.

- □ Hacer una lista inicial de cincuenta clientes objetivo.
- □ Desarrollar una historia de referencia.
- □ Crear un correo electrónico de presentación.
- □ Iniciar el contacto.
- □ Crear un calendario principal con las citas programadas.
- □ Ampliar la lista de contactos.
- □ Crear la «lista de innovadores»□ Crear la primera lista de candidatos para el consejo de asesores.

Se termina cuando:

- □ Se ha podido conseguir el número previsto de reuniones con los clientes potenciales.

□ **Se han seleccionado los test *pass/fail***

Lista de comprobación 14 Físico

Crear el PMV de baja fidelidad

Web/móvil

Objetivo: Desarrollar un PMV de baja fidelidad para comprobar y confirmar que los clientes tienen el problema.

Referencia: Capítulo 5, Crear el PMV de baja fidelidad.

Crear un sitio web de baja fidelidad

- ☐ Página de destino o de aterrizaje *(landing page)* con la propuesta de valor.
- ☐ Resumir las ventajas.
- ☐ Llamadas a la acción (saber más, encuesta, pedido anticipado).
- ☐ ¿Se pueden plantear varios PMV?

Se termina cuando:

- ☐ Se crea un sitio web o prototipo sencillo para comprobar si los clientes se interesan sobre la aplicación o el sitio que se está desarrollando.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 14 Web/móvil

Confirmar el problema y evaluar su importancia

Físico

Objetivo: Medir la gravedad y la importancia del problema o necesidad como los percibe el cliente.

Referencia: Capítulo 5, Confirmar que se entiende el problema y evaluar su importancia.

Crear la presentación del «problema»

- ☐ Cómo se percibe el problema.
- ☐ Solución actual.
- ☐ Solución propuesta por la startup.
- ☐ Tres cosas más importantes que aprender en cada llamada o reunión.
- ☐ Dos presentaciones en caso de mercados multilaterales.
- ☐ ¿Se ha ensayado la presentación?

Crear una hoja de registro para la recogida de datos

- ☐ Los problemas identificados clasificados por el cliente.
- ☐ Coste.
- ☐ Solución actual.
- ☐ Solución propuesta por la startup.
- ☐ Referidos.
- ☐ **Crear un cuadro de mando para los resultados**

Se termina cuando:

- ☐ Se crea la presentación del problema y se ensaya.
- ☐ Se crea una hoja de registro para recoger datos en cada llamada o entrevista.
- ☐ Se crea un cuadro de mando para los resultados.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 15 Físico

Comprobar el problema con un PMV de baja fidelidad

Web/móvil

Objetivo: Determinar si hay suficiente gente que se preocupe por el problema o necesidad que la startup está intentando resolver.

Referencia: Capítulo 5, Comprobar el problema con un PMV de baja fidelidad.

Invitar a los clientes a utilizar el PMV de baja fidelidad

- ☐ Tácticas *push* («empujar»).
- ☐ Tácticas *pull* («tirar»).
- ☐ Tácticas de pago.

☐ **Reunir correos electrónicos para contactos futuros**

Medir respuesta

- ☐ Clics sin más en el sitio web.
- ☐ Tasas de conversión.
- ☐ Tiempo de permanencia en el sitio.
- ☐ Orígenes de los usuarios.

☐ **Entrevistas personales además de las respuestas online**

☐ **Proceso para analizar la información y determinar las posibilidades de crecimiento**

Se termina cuando:

- ☐ Se comprueba que hay un gran interés entre los clientes en el problema o necesidad.
- ☐ Existe una alta tasa de respuestas positivas a la solución propuesta por la startup.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 15 Web/móvil

Conseguir entender a los clientes

Todos los canales

Objetivo: Entender correctamente a los potenciales clientes.

Referencia: Capítulo 5, Salir a la calle para probar el problema «¿Le importa a la gente?».

- ☐ **Investigar y realizar entrevistas a los clientes**
  - ☐ Cómo invierten los clientes su dinero y tiempo.
  - ☐ Rutina actual.
  - ☐ Problema o necesidad.
  - ☐ Solución actual y coste.
  - ☐ Cómo cambiaría su rutina con el producto de la startup.
  - ☐ Publicaciones que leen los clientes.
  - ☐ Personas que influyen en los clientes.

- ☐ **Pasar un día haciendo lo que los clientes hacen**

- ☐ **Ir a los eventos a los que van los clientes**

- ☐ **Convertirse en cliente**
  - ☐ Sus sitios web y lecturas.
  - ☐ Experiencias online.
  - ☐ Cómo y dónde pasan el tiempo.
  - ☐ Cómo y dónde descubren nuevas formas de pasar el tiempo.

- ☐ **Hoja para registrar lo aprendido**

- ☐ **Proceso para analizar los datos registrados**

Se termina cuando:

- ☐ Se entiende completamente a los clientes, lo que leen, lo que escuchan, cómo trabajan, dónde gastan su dinero y pasan su tiempo libre.

- ☐ **Se seleccionan test *pass/fail***

Lista de comprobación 16

Conseguir conocer el mercado y el tráfico/competencia

Todos los canales

Objetivo: Conseguir conocer el mercado en general.

Referencia: Capítulo 5, Capturar el conocimiento del mercado y análisis del tráfico/competencia.

Reunirse con empresas similares de mercados adyacentes, con analistas, periodistas, y personas influyentes del sector

- ☐ Tendencias del sector.
- ☐ Necesidades fundamentales de los clientes sin resolver.
- ☐ Jugadores principales.
- ☐ Qué hay que leer/preguntar/saber.
- ☐ Competidores/innovadores potenciales.

☐ **¡Investigar!**

- ☐ Tendencias.
- ☐ Jugadores/influenciadores principales.
- ☐ Modelos de negocio.
- ☐ Métricas fundamentales.
- ☐ Herramientas para medir y hacer comparaciones de tráfico.
- ☐ App stores.
- ☐ Quora.com.

☐ **Crear un mapa de la competencia**

☐ **Crear un mapa del mercado**

☐ **Ir a eventos del sector**

- ☐ Demos.
- ☐ Probar productos de la competencia y de mercados adyacentes.
- ☐ Identificar talento y tendencias.

Se termina cuando:

- ☐ Se comprende en profundidad el mercado global, sus tendencias, los jugadores, productos actuales y la visión sobre hacia dónde crecerá.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 17

Actualizar el modelo de negocio y poner al día al equipo

Todos los canales

Objetivo: Prepararse para tomar la decisión sobre si pivotar o continuar.

Referencia: Capítulos 4, 5 y 6, Descubrimiento de clientes.

- ☐ **Reunir los datos de los clientes**
  - ☐ Construir un mapa de las rutinas de un cliente típico.
  - ☐ Flujo de actividad del cliente con y sin el nuevo producto o aplicación.

- ☐ **Conclusiones detalladas de las entrevistas a los clientes**
  - ☐ Problemas que tienen los clientes.
  - ☐ Nivel de dolor.
  - ☐ Cómo se están resolviendo los problemas.
  - ☐ Qué se aprendió.
  - ☐ Sorpresas/decepciones más grandes.

- ☐ **Evaluación de datos**
  - ☐ En qué medida las características iniciales del producto solucionan el problema de los clientes.
  - ☐ Encaje producto/mercado.
  - ☐ Revisar y establecer el orden en la lista de características.
  - ☐ Hacer coincidir las características con el problema de los clientes.
  - ☐ Cuantificar interés/entusiasmo de los clientes.

- ☐ **Revisar las hipótesis de la fase 1**
  - ☐ Actualizar el lienzo del modelo de negocio.
  - ☐ Actualizar el calendario de lanzamiento a dieciocho meses.

- ☐ **Debate para tomar decisión sobre si pivotar o continuar**

Se termina cuando:

- ☐ Se confirma que se ha descubierto un problema que muchos de los clientes quieren resolver, es decir, si la propuesta de valor funciona.
- ☐ Se actualiza el lienzo del modelo de negocio.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 18

Presentación del producto/solución

Físico

Objetivo: Desarrollar una presentación de la solución para utilizarla con los clientes y confirmar que el producto resuelve un problema grave o cubre una necesidad importante de los clientes.

Referencia: Capítulo 6, Crear la presentación del Producto/Solución.

- □ **Desarrollar una presentación sobre la solución**
  - □ Revisión del problema.
  - □ Descripción del producto (cinco características principales).
  - □ Dejar muchos momentos para obtener comentarios de los clientes.
  - □ No incluir información de marketing o de posicionamiento.

- □ **Dibujar las rutinas de los clientes**
  - □ Antes del producto.
  - □ Después del producto.
  - □ Futuro del producto a dieciocho meses vista.

- □ **Desarrollar una demo o un prototipo siempre que sea posible**

- □ **Tener al día un registro de las reacciones de los clientes**

Se termina cuando:

- □ Se crea una presentación detallada que expone el problema del cliente, muestra la solución de la startup e invita a los clientes a expresar sus opiniones.

- □ **Se seleccionan los test** pass/fail

Lista de comprobación 19 Físico

Prueba del PMV de alta fidelidad

Web/móvil

Objetivo: Identificar una prueba que mida el interés de los clientes por el producto.

Referencia: Capítulo 6, Prueba del PMV de alta fidelidad.

☐ **Realizar la prueba de la «solución» de alta fidelidad**

- ☐ Invitar a un número limitado de clientes.
- ☐ No es un lanzamiento en directo. Es una prueba a pequeña escala: por invitación solamente.
- ☐ Incluye una llamada a la acción: «compre ahora», «regístrese», «saber más».

☐ **Medir la respuesta de los clientes**

- ☐ Número de visitas antes de que alguien se active.
- ☐ Número de personas que se lo dicen a amigos.
- ☐ Rapidez con la que esos amigos se activan.
- ☐ Tasa de rendimiento de los clientes al sitio.

Se termina cuando:

- ☐ Se identifica una prueba sencilla para evaluar el interés del cliente en la aplicación o el sitio.
- ☐ Se seleccionan las tácticas para medir las respuestas.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 19 Web/móvil

Probar la solución que plantea el producto con el cliente

Físico

Objetivo: Comprobar si los clientes creen que el producto es una solución muy interesante para un problema importante y si lo van a comprar.

Referencia: Capítulo 6, Probar la solución que plantea el producto con el cliente.

- ☐ **Preparar las reuniones**
  - ☐ Correo electrónico de presentación.
  - ☐ Historia o marco de referencia.
  - ☐ Guión.

- ☐ **Realizar entrevistas con los clientes**
  - ☐ Clientes que escucharon la primera presentación sobre el «problema».
  - ☐ Nuevos clientes del conjunto ampliado de contactos.
  - ☐ Muchos de cada tipo de cliente.
  - ☐ Usar una demo, prototipo o PMV para describir el producto.
  - ☐ Ventas indirectas, posibles alianzas de canal.

- ☐ **Desarrollar una hoja de registro de clientes para los resultados y comentarios**
  - ☐ Producto y características.
  - ☐ Mercado previsto.
  - ☐ Precios.
  - ☐ Distribución.
  - ☐ Referencias.

- ☐ **Mensajes de agradecimiento**

Se termina cuando:

- ☐ Se entienden completamente los problemas de los clientes.
- ☐ Se ha detectado un gran interés de los clientes en el producto.
- ☐ Para ventas indirectas, se puede dibujar el modelo de negocio de cada miembro/alianza del canal.

- ☐ **Se seleccionan los test *pass / fail***

Lista de comprobación 20 Físico

Medir el comportamiento de los clientes

Web/móvil

Objetivo: Comprobar el interés de los clientes por el PMV.

Referencia: Capítulo 6, Medir el comportamiento de los clientes.

☐ **Identificar las métricas principales relacionadas con los clientes**

- ☐ Compra.
- ☐ Compromiso/participación.
- ☐ Retención.
- ☐ Referidos.
- ☐ Cohortes.

☐ **Profundizar en los datos**

- ☐ Fuentes de tráfico.
- ☐ Tasas de adquisición y activación.
- ☐ Participación del cliente (tiempo en el sitio, número de visitas antes de registrarse, etc.).
- ☐ Número de referidos.

Se termina cuando:

- ☐ Se detecta un gran interés de los clientes, entusiasmo; lo suficiente como para justificar seguir avanzando.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 20 Web/móvil

Identificar a los primeros miembros del consejo de asesores

Todos los canales

Objetivo: Identificar a los primeros miembros del consejo de asesores.

Referencia: Capítulo 6, Identificar a los primeros miembros del consejo de asesores.

☐ **Acercarse a asesores potenciales**

- ☐ Problemas técnicos.
- ☐ Contactos claves con clientes.
- ☐ Conocimientos específicos.
- ☐ Desarrollo de productos.

Se termina cuando:

- ☐ Se establece una primera lista de candidatos al consejo asesor.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 21

Verificar el encaje producto/mercado

Todos los canales

Objetivo: Comprobar que la empresa ha identificado un problema grave, tiene un producto que va a resolver ese problema y hay suficientes clientes dispuestos a pagar por ese producto.

Referencia: Capítulo 7, Verificar el encaje producto/mercado.

- ☐ **Comprobación: ¿problema grave o necesidad importante?**
  - ☐ Número de clientes con el problema.
  - ☐ Cómo calificaron los clientes el problema (prioridad).
  - ☐ ¿Los clientes intentaron soluciones creadas por ellos?
  - ☐ Diagrama de rutinas con y sin nuevo producto.

- ☐ **Comprobación: ¿el producto resuelve el problema o necesidad?**
  - ☐ Revisar la opinión de los clientes.
  - ☐ Grado de interés de los clientes por el producto.
  - ☐ Tasa de referidos.
  - ☐ Tasas de adquisición/activación.
  - ☐ Revisar comentarios.
  - ☐ Revisar los mensajes publicitarios del producto.

- ☐ **Comprobación: ¿hay suficientes clientes?**
  - ☐ Tamaño del mercado, actual y previsible.
  - ☐ Comentarios de los clientes.
  - ☐ Amenazas de la competencia.

Se termina cuando:

- ☐ Se comprueba que hay demanda suficiente que pide resolver el problema.
- ☐ Se comprueba que el producto cubre bien la demanda en opinión de los clientes.
- ☐ Se actualiza el lienzo del modelo de negocio.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 22

¿Se sabe quiénes son los clientes y cómo llegar a ellos?

Todos los canales

Objetivo: Comprobar que la empresa sabe quiénes son sus clientes y cómo llegar a ellos.

Referencia: Capítulo 7, ¿Se sabe quiénes son los clientes y cómo llegar a ellos?

- □ Arquetipos de clientes.
- □ Un día en la vida de un cliente.
- □ Analizar las respuestas de los clientes.
- □ Analizar el comportamiento de los clientes y a sus influenciadores.
- □ Mapa de los canales.
- □ Analizar costes para el producto en curso.
- □ Actualizar el modelo de negocio para reflejar los cambios en los costes de adquisición de clientes.

Se termina cuando:

- □ Se adquiere un conocimiento detallado de quiénes son los clientes, cómo llegar a ellos y cuánto cuesta conseguirlos.
- □ Se actualiza el lienzo del modelo de negocio.

□ **Se seleccionan los test *pass*/*fail***

Lista de comprobación 23

¿Se puede ganar dinero?

Todos los canales

Objetivo: Comprobar si la empresa puede ser rentable.

Referencia: Capítulo 7, ¿Se puede ganar dinero y se puede hacer crecer la empresa? Pivotar o continuar.

- □ **Datos sobre el modelo de generación de ingresos**
  - □ Resumen de los comentarios de los clientes, indicando la cifra estimada de ingresos por ventas en un tiempo determinado.
  - □ Estimaciones sobre el tamaño del mercado.
  - □ Información detallada acerca del sector, clientes, su comportamiento.
  - □ Información sobre productos y precios de la competencia.
  - □ Resúmenes de costes e ingresos potenciales por canal.
  - □ Plan de precios.
  - □ Costes de adquisición de clientes.

- □ **Previsión precisa de los ingresos netos para los próximos 4-8 trimestres en tres escenarios (bueno/mejor/óptimo)**
  - □ Ingresos directos.
  - □ Ingresos netos por canal.
  - □ Total de ingresos.
  - □ Costes de adquisición.
  - □ Costes básicos de funcionamiento.
  - □ Consumo de efectivo.
  - □ Efectivo al cierre del trimestre, por trimestres.

Se termina cuando:

- □ Se tenga una estimación razonable de las expectativas de ingresos del negocio para los próximos 4-8 trimestres.
- □ Se actualiza el lienzo del modelo de negocio.

Lista de comprobación 24

Confirmar el modelo de negocio

Pivotar o continuar

Todos los canales

Objetivo: Comprobar si las hipótesis modificadas proporcionan una base sólida para avanzar hacia pruebas a mayor escala que realizar en la validación de clientes.

Referencia: Capítulo 7, ¿Se puede ganar dinero y se puede hacer crecer la empresa? Pivotar o continuar.

□ **Analizar hipótesis modificadas**
- □ Sobre el problema/necesidad seleccionado.
- □ El producto soluciona el problema/necesidad.
- □ Sobre el tamaño de mercado.
- □ Modelo de negocio rentable, escalable y viable.
- □ Sobre un día en la vida del cliente con y sin producto.
- □ Mapa de la organización de los usuarios, los compradores y los canales.

□ **Quedan seleccionados criterios y puntos de comprobación claros y medibles**

Se termina cuando: Se realiza una evaluación completa y realista de las acciones del descubrimiento de clientes:
- □ ¿Existe un mercado lo suficientemente grande que quiere el producto?

Lista de comprobación 25

Crear posicionamiento de la empresa

Todos los canales

Objetivo: Crear un mensaje claro y convincente que explique por qué **la empresa** es diferente y merece la pena comprar el producto.

Referencia: Capítulo 9, Validación de clientes, Fase 1: «Prepararse para vender.»

- ☐ **Mensaje escrito**
  - ☐ Resume la propuesta de valor en una sola frase u oración.
  - ☐ Emocionalmente convincente.
  - ☐ Creíble.
  - ☐ Tiene en cuenta el tipo de mercado.

Se termina cuando:

- ☐ Se crea un mensaje corto y conciso que explica lo que representa la empresa, qué hace el producto y por qué los clientes deben comprar sus productos, confiar en ella y prestarle atención.

Lista de comprobación 26

Prepararse para vender:
Materiales comerciales y de marketing

Físico

Objetivo: Crear una primera versión del conjunto de herramientas de marketing que ayudará a cerrar una venta.

Referencia: Capítulo 9, Validación de clientes, Fase 1: «Prepararse para vender.»

- ☐ **Herramientas online**
  - ☐ Sitio web.
  - ☐ Herramientas para redes sociales.
  - ☐ Mensajes para correos electrónicos y herramientas de marketing con correos electrónicos.

- ☐ **Materiales y complementos para ventas físicas**
  - ☐ Presentación de ventas PowerPoint.
  - ☐ Presentación o folleto para dejar.
  - ☐ Documento de trabajo *(white-paper)* o resúmenes ejecutivos.
  - ☐ Ficha de características del producto.
  - ☐ Resumen del problema/solución y relación con el producto.
  - ☐ Comentarios de los clientes.
  - ☐ Tarjetas de visita, hojas de pedidos, etc.

- ☐ **Presentaciones de ventas**
  - ☐ Presentación actualizada del problema.
  - ☐ Presentación actualizada de las soluciones.
  - ☐ Presentación actualizada del producto.

- ☐ **Demos/prototipos**
  - ☐ Cómo funciona el producto.
  - ☐ Atractivos de venta principales.
  - ☐ Forma antigua y forma nueva de resolver el problema.

- ☐ **Hojas de datos**
  - ☐ Hoja de datos del producto para mercados existentes.
  - ☐ Hoja de datos de la solución para mercados nuevos o clones.
  - ☐ Hojas de datos del producto y de la solución para mercados que se hayan vuelto a segmentar.

- ☐ **Otros materiales**
  - ☐ Listas de precios.
  - ☐ Contratos.
  - ☐ Sistema de facturación.

- □ **Para negocios B2B, tres versiones de los materiales y complementos**
  - □ Para primeros evangelistas.
  - □ Para referenciadores y prescriptores tecnológicos.
  - □ Para el gran público.

- □ **Para negocios B2C**
  - □ Cartelería para lineales y estanterías.
  - □ Embalajes para *retail* o minoristas.
  - □ Cupones.
  - □ Anuncios de distintos tipos.
  - □ Un plan que separe según cada uno de los anteriores: los objetivos, a quiénes se dirigen las acciones y el calendario.

Se termina cuando:

- □ Se dispone de un paquete completo con las versiones iniciales de los materiales comerciales y marketing.

□ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 27 Físico

Prepararse para vender:
Adquisición/activación de clientes

Web/móvil

Objetivo: Elaborar planes para lograr que los clientes de la aplicación o el sitio se registren o compren.

Referencia: Capítulo 9, Validación de clientes, Fase 1: Prepararse para vender.

☐ **Plan y herramientas de adquisición**

- ☐ Quién es el responsable de dirigir el programa.
- ☐ Tácticas.
- ☐ Presupuesto.
- ☐ Calendario.
- ☐ Objetivos de adquisición.
- ☐ Multilateral o no.
- ☐ Redes sociales, efecto de red y componentes virales.
- ☐ Conjunto de acciones y pruebas de las próximas cuatro semanas.

☐ **Plan y herramientas de activación**

- ☐ En la página de destino *(landing)*.
- ☐ ¿Cómo llegó el cliente al sitio?
- ☐ Reforzar mensaje/tono de invitación.
- ☐ Crear muchas llamadas a la acción claras.
- ☐ Explicar qué problema resuelve el producto.
- ☐ Poner a prueba tácticas adicionales fuera de la página de destino.
- ☐ Test A/B.

Se termina cuando:

- ☐ Se terminan los planes iniciales de «adquisición» y «activación» de las primeras cuatro semanas.

☐ **Se seleccionan los test *pass/fail***

Lista de comprobación 27 Web/móvil

Prepararse para vender:

Contratar a un responsable comercial

Físico

Objetivo: Seleccionar a alguien con las habilidades y experiencia necesarias para cerrar ventas.

Referencia: Capítulo 9, Validación de clientes, Fase 1: Prepararse para vender.

- ☐ Con experiencia como comercial en startups.
- ☐ Con contactos en el mercado objetivo.
- ☐ Con capacidad extraordinaria de escucha, capaz de reconocer patrones de comportamiento y habilidades de colaboración.
- ☐ Comprender la diferencia entre un responsable comercial y un vicepresidente de ventas.
- ☐ No sustituye a los creadores del negocio ni a su obligación de ponerse delante de los clientes.

Se termina cuando:

- ☐ Se contrata a un responsable comercial con experiencia.

Lista de comprobación 28 Físico

Crear un PMV de alta fidelidad

Web/móvil

Objetivo: Desarrollar un PMV pulido y funcional.

Referencia: Capítulo 9, Validación de clientes, Fase 1: Prepararse para vender.

- ☐ Versión perfeccionada, más «completa» o pulida que el PMV de baja fidelidad utilizado en el descubrimiento de clientes para obtener sus comentarios y opiniones.
- ☐ Parte del producto (versión incompleta del producto pero suficientemente buena como para mostrar la visión del producto).
- ☐ Características limitadas pero no de segunda clase.
- ☐ Invita a más usuarios a utilizar el producto y permite probar las tácticas de adquisición y activación.
- ☐ Diseñado para proporcionar datos sobre el comportamiento de los clientes y del producto.

Se termina cuando:

- ☐ Se crea un PMV de alta fidelidad que se utilizará para generar un flujo constante de clientes y datos sobre su comportamiento para mejorar el modelo de negocio y el producto.

Lista de comprobación 28 Web/móvil

Hoja de ruta para vender a través de un canal

Físico

Objetivos: Desarrollar una hoja de ruta preliminar para vender a través de canales que permita poner a prueba las hipótesis sobre canales desarrolladas en el descubrimiento de clientes.

Referencia: Capítulo 9, Validación de clientes, Fase 1: Prepararse para vender.

□ **Hoja de ruta mejorada para los canales de distribución**

□ **Esquema tipo «cadena alimentaria»**

- □ Identificar todas las organizaciones entre la empresa y el usuario/consumidor final.
- □ Identificar cada organización y sus relaciones con la empresa y entre sí.

□ **Mapa de responsabilidades en los canales**

- □ Hacer un diagrama de las relaciones en los canales de distribución de la empresa.
- □ Descripciones escritas de todas las responsabilidades.

□ **Mapa de las relaciones financieras entre todos los niveles de cada**

□ **Diseñar el plan de gestión de cada canal**

□ **Identificar el proceso para controlar el plan de gestión de cada canal**

Se termina cuando: Se dispone de una hoja de ruta para vender que:

- □ describe la «cadena alimentaria» y las responsabilidades de los miembros del canal;
- □ identifica los costes asociados con cada nivel en cada canal;
- □ y describe la gestión de cada canal de venta.

□ **Se identifican los test *pass/fail* apropiados**

Lista de comprobación 29 Físico

Desarrollar el conjunto de métricas

Web / Móvil

Objetivo: Determinar qué métricas de negocio son fundamentales para medir y desarrollar un sistema o cuadro de mando que permita reunir y controlar los datos.

Referencia: Capítulo 9, Validación de Clientes Fase 1: Prepararse para vender.

- ☐ **Identificar las 12 métricas fundamentales: Métricas básicas sobre visitas (páginas vistas, visitantes únicos, páginas / visita)**
  - ☐ Acciones y comportamientos relacionados con la adquisición.
  - ☐ Acciones y comportamientos relacionados con la activación.
  - ☐ Acciones y comportamientos relacionados con las recomendaciones.

- ☐ **Crear o comprar cuadro de mando para recoger y controlar los datos**
  - ☐ Centrado en métricas clave, no en todas las métricas.
  - ☐ Formato fácil de ver con un simple vistazo.
  - ☐ Capaz de incluir después métricas necesarias para controlar la retención y las referencias, incluidas las cohortes de usuarios.

Se termina cuando:

- ☐ Se establece la lista de las métricas fundamentales para medir las acciones de adquisición, activación y generación de referencias de clientes.
- ☐ Se dispone de un sistema para el seguimiento de las métricas casi en tiempo real.

Lista de comprobación 29 Web / Móvil.

Desarrollar / mejorar la hoja de ruta para vender

Físico

Objetivo: ¿Quiénes son los clientes de la empresa y cómo van a comprar sus productos?

Referencia: Capítulo 9, Validación de Clientes Fase 1: Prepararse para vender.

- ☐ Desarrollar la hoja de ruta para vender.
- ☐ Definir los mapas de organización y de influencia.
- ☐ Mejorar el mapa de acceso a los clientes.
- ☐ Desarrollar la estrategia de ventas.
- ☐ Idear el plan de ejecución.
- ☐ Identificar a los miembros del equipo que puedan gestionar cada aspecto del plan.

Se termina cuando:

- ☐ Se tiene un plan exhaustivo para conseguir poner el pie en la calle, conseguir ventas y tener una guía suficiente.

Lista de comprobación 30 Físico.

Contratar a un responsable de análisis de datos

Web / Móvil

Objetivo: Incorporar a un experto en análisis en el equipo directivo.

Referencia: Capítulo 9, Validación de Clientes Fase 1: Prepararse para vender.

- ☐ **Seleccionar al responsable de análisis**
  - ☐ Agilidad con los números y en herramientas de análisis.
  - ☐ Curioso.
  - ☐ Muy creativo.
  - ☐ Espíritu colaborador.
  - ☐ Es fácil trabajar con él.
  - ☐ Capacidad para hacer que las cosas sucedan cuando se requiere un pivote.

- ☐ **Diseñar el calendario de informes**

Se termina cuando:

- ☐ Se contrata a un experto en análisis de datos para impulsar la mejora continua del negocio.

Lista de comprobación 30 Web / Móvil.

Formalizar el consejo de asesores

Todos los canales

Objetivo: Formalizar la participación de asesores que puedan facilitar los contactos de alto nivel y que sean pensadores imaginativos de primera categoría.

Referencia: Capítulo 9, Validación de Clientes Fase 1: Prepararse para vender.

- ☐ **Componer la hoja de ruta del consejo asesor**
  - ☐ Tamaño - calidad o cantidad.
  - ☐ Capacidad para facilitar contactos de alto nivel.
  - ☐ Experiencia técnica.
  - ☐ ¿Con reuniones o sin reuniones?
  - ☐ Posibles clientes importantes.
  - ☐ Expertos en sus áreas.
  - ☐ Del tipo CEO o director general experimentado.
  - ☐ Decidir sobre compensación.

Se termina cuando:

- ☐ Se establece realmente el tamaño, la composición y el funcionamiento del consejo de asesores de la empresa.

Lista de comprobación 31.

Buscar a los primeros evangelistas

Físico

Objetivo: Identificar a los primeros visionarios apasionados para tratar de venderles.

Referencia: Capítulo 10, Validación de Clientes Fase 2: ¡Salir a la calle y vender!

- ☐ **Identificar a los primeros evangelistas**

- ☐ **Fijar reuniones**
  - ☐ Emails de presentación.
  - ☐ Historia de referencia.
  - ☐ Guión.

- ☐ **Seguir respuestas positivas**

- ☐ **Ampliar la lista de contactos**

Se termina cuando:

- ☐ Se fijan reuniones de ventas con los primeros evangelistas.

Lista de comprobación 32 Físico.

Preparar los planes y herramientas de optimización

Web / Móvil

Objetivo: Preparar las herramientas para comprobar el modelo de negocio.

Referencia: Capítulo 10, Validación de Clientes Fase 2: ¡Salir a la calle y vender!

☐ **Identificar métricas para optimización**

☐ **Definir las prioridades de optimización**

☐ **Preparar las herramientas para las pruebas:**

- ☐ Cuadro de mando para recoger los resultados.
- ☐ PMV de alta fidelidad.
- ☐ Plan y herramientas de adquisición.
- ☐ Plan y herramientas de activación.

Se termina cuando:

- ☐ Se crea el plan que define las métricas de adquisición a optimizar.
- ☐ Se crea el plan para controlar/optimizar el comportamiento del cliente.

☐ **Se identifican los tests *pass/fail* apropiados**

Lista de comprobación 32 Web / Móvil.

¡Salir a la calle a vender!

Físico

Objetivo: Probar a vender el producto.

Referencia: Capítulo 10, Validación de Clientes Fase 2: ¡Salir a la calle y vender!

- ☐ Hoja de registro para recoger los hallazgos sobre ventas.
- ☐ Preparar la primera reunión: Agenda, objetivos.
- ☐ Acordar el plan para que las reuniones sean con el nivel adecuado.
- ☐ Visualizar «antes de» y «después de».
- ☐ Presentaciones personalizadas.
- ☐ Plan de compra (después de un reunión positiva).
- ☐ Comprometer a la alta dirección.
- ☐ Nota de agradecimiento con los próximos pasos.
- ☐ Propuesta personalizada (firmada).
- ☐ Hoja de cálculo con las estadísticas de ganadas / perdidas, resumen de datos.
- ☐ Número de pedidos definido de antemano como medida de validación.

Se termina cuando:

- ☐ Se tiene una sensación realista del potencial de ventas del producto.

☐ **Se seleccionan los tests pass/fail** (pedidos que confirman la validación).

Lista de comprobación 33 Físico.

Optimizar el proceso para captar más clientes

Web / Móvil

Objetivos: Optimizar las acciones para «captar clientes».

Referencia Capítulo 10, Validación de Clientes Fase 2: ¡Salir a la calle y vender!

- ☐ Revisar las hipótesis sobre las relaciones con los clientes.
- ☐ Identificar una docena de métricas para las pruebas y el seguimiento diarios.
- ☐ Plan secuencial para la optimización de embudo de «Captación».
- ☐ Desarrollar el plan de optimización.
- ☐ Hoja de cálculo para controlar el progreso diario y los pasos siguientes.
- ☐ Experimentar.
- ☐ Volver a experimentar.
- ☐ Más experimentos.

Se termina cuando:

- ☐ Se identifican formas rápidas, rentables y probadas de captar clientes.

☐ **Se identifican los test *pass/fail*** apropiados

Lista de comprobación 33 Web / Móvil.

Mejorar la hoja de ruta para vender

Físico

Objetivo: Desarrollar un proceso eficaz de ventas.

Referencia: Capítulo 10, Validación de Clientes Fase 2: ¡Salir a la calle y vender!

- ☐ **Mapas de la organización corporativa y de influencia**
  - ☐ Quiénes son los influenciadores, personas de confianza, saboteadores, compradores.

- ☐ **Mapa de la estrategia de ventas**
  - ☐ Cómo se crea la cuenta/cliente.
  - ☐ Con quién se contacta.
  - ☐ Orden de los contactos.
  - ☐ Presentación.

- ☐ **Diagrama que muestra el proceso de ventas**

- ☐ **Identificar los pasos para completar la venta y entregar el producto**

Se termina cuando:

- ☐ Se crea una hoja de ruta con un proceso de ventas repetible y escalable.

- ☐ **Se identifican los test *pass/fail*** apropiados

Lista de comprobación 34 Físico.

Optimizar la «retención» y la «ampliación de los ingresos» de clientes

Web / Móvil

Ojetivo: Mejorar los métodos para retener a los clientes y ampliar los ingresos que se obtienen de ellos.

Referencia: Capítulo 10, Validación de Clientes Fase 2: ¡Salir a la calle y vender!

☐ **Lanzar los programas principales de Retención y Ampliación**
- ☐ Controlar los costes y ROI de cada programa.

☐ **Poner en marcha análisis de cohortes**

☐ **2 métricas de «Ampliación»**
- ☐ Factor de crecimiento viral.
- ☐ Valor de todo el negocio del cliente - *customer lifetime value*.

☐ **Optimizar también el «otro lado» en los mercados multilaterales**
- ☐ Aprender cómo funciona la compra «el otro lado».
- ☐ Determinar la hoja de ruta de ventas para el «otro lado».

☐ **Mejorar el modelo de generación de ingresos a partir del aprendizaje que generan las acciones de optimización**

Se termina cuando:
- ☐ Se optimizan los procesos de «Retención» y «Ampliación».
- ☐ Se confirma el potencial de ventas de la app o el sitio web.

☐ **Se seleccionan los tests *pass /fail***

Lista de comprobación 34 Web / Móvil.

Pruebas de ventas con los integrantes del canal

Físico

Objetivo: Confirmar la estrategia de canal.

Referencia: Capítulo 10, Validación de Clientes Fase 2: ¡Salir a la calle y vender!

☐ **Identificar e investigar los objetivos de cada canal**

☐ **Programar reuniones**
- ☐ E-mail de presentación.
- ☐ Historia de referencia y guión.

☐ **Actualizar las presentaciones a los integrantes/socios de cada canal a partir de los primeros pedidos**

☐ **Hoja de registro para estimar las ventas de cada canal**

☐ **Hoja de cálculo para resumir los datos**

Se termina cuando:
- ☐ Se reciben pedidos o compromisos en firme de los integrantes/socios potenciales del canal.
- ☐ Se dispone de estimaciones de ventas por cada canal.

☐ **Se seleccionan tests *pass* / *fail***

Lista de comprobación 35 Físico.

Pruebas para vender con los referenciadores de tráfico

Web / Móvil

Objetivo: Confirmar la estrategia de generación de tráfico.

Referencia: Capítulo 10, Validación de Clientes Fase 2: ¡Salir a la calle y vender!

☐ **Identificar y analizar quiénes pueden referir tráfico**

☐ **Programar reuniones**

- ☐ E-mail de presentación.
- ☐ Historia de referencia y guión.

☐ **Hoja de registro para estimar las ventas de cada canal**

☐ **Hoja de cálculo para resumir los datos**

Se termina cuando:

- ☐ Se establecen acuerdos o compromisos en firme de los potenciales referenciadores de tráfico.

☐ **Se seleccionan los tests *pass* / *fail***

Desarrollar el posicionamiento del producto

Todos los canales

Objetivo: Definir el posicionamiento del producto por tipo de mercado.

Referencia: Capítulo 11, Validación de Clientes, Fase 3: Desarrollar el posicionamiento de la empresa y del producto.

- ☐ Revisar el resumen inicial sobre el posicionamiento del producto.
- ☐ Incluir los comentarios de los clientes.
- ☐ Actualizar y concretar el posicionamiento del producto.

Se termina cuando:

- ☐ Se completa el resumen sobre el posicionamiento del producto.

Lista de comprobación 36.

Hacer coincidir el posicionamiento con el tipo de mercado

Todos los canales

Objetivo: Garantizar que el posicionamiento del producto coincide con el tipo de mercado de la empresa.

Referencia: Capítulo 11, Validación de Clientes, Fase 3: Desarrollar el posicionamiento de la empresa y del producto.

- ☐ **Mercados existentes y que se han vuelto a segmentar:** Comparar el producto con el de los competidores.
- ☐ **Mercados nuevos:** Visión y pasión de lo que se debería comunicar.
- ☐ **Mercados clones:** Conocer a las empresas comparables para «predecir el futuro».

Se termina cuando:

- ☐ Se puede garantizar que el posicionamiento del producto coincide con el tipo de mercado.
- ☐ Se ha confirmado el posicionamiento con clientes.

Lista de comprobación 37.

Desarrollar el posicionamiento de la empresa

Todos los canales

Objetivo: Definir el posicionamiento de la empresa.

Referencia: Capítulo 11, Validación de Clientes, Fase 3: Desarrollar el posicionamiento de la empresa y del producto.

☐ **Revisar la misión desarrollada durante el Descubrimiento de Clientes**

☐ **Comparar la descripción y la misión de la empresa con las de los competidores**

☐ **Crear un borrador del documento de posicionamiento del negocio**

- ☐ Simple.
- ☐ Teniendo en cuenta a los clientes.
- ☐ ¿Qué hace la empresa por mí?
- ☐ ¿Por qué quiero hacer negocios con ellos?
- ☐ ¿Por qué existe este negocio/empresa y por qué es diferente?
- ☐ Hacer coincidir con el tipo de mercado.

Se termina cuando:

- ☐ Se construye un mensaje que define completamente la visión y la misión de la empresa.

Lista de comprobación 38.

Validar el posicionamiento

Todos los canales

Objetivo: Validar el posicionamiento del producto, de sus características y de la empresa.

Referencia: Capítulo 11, Validación de Clientes, Fase 3: Desarrollar el posicionamiento de la empresa y del producto.

- □ **Programar reuniones con analistas e influenciadores importantes del sector**
  - □ Identificar y seguir a esas personas desde el Descubrimiento de Clientes.
  - □ Buscar informes de analistas, recortes de prensa, páginas web, etc.
  - □ Completar un guión.

- □ **Montar una presentación para los analistas**
  - □ Posicionamiento en el mercado y del producto.
  - □ Características del producto.
- □ **Hoja de registro para recoger información y comentarios**

Se termina cuando:

- □ Se consiguen comentarios detallados sobre el mercado y el producto de los principales analistas y personas influyentes.

Lista de comprobación 39.

Reunir datos

Todos los canales

Objetivo: Reunir todos los datos, informes, cuestionarios, mapas, diagramas, etc. para revisión completa.

Referencia: Capítulo 12, Validación de Clientes, Fase 4: La pregunta más difícil de todas: ¿Pivotar o continuar?

- ☐ Mapa de las rutinas del cliente prototipo.
- ☐ Mapas de la organización / influencia.
- ☐ Arquetipos de clientes.
- ☐ Lienzo totalmente actualizado del modelo de negocio (más unas cuantas versiones anteriores).
- ☐ Comentarios de los clientes de las hojas de registro de ventas.
- ☐ Estimaciones sobre el tamaño del mercado y la cuota de mercado.
- ☐ Resúmenes de comentarios de cada canal y de los ingresos potenciales.
- ☐ Precios, costes de adquisición de clientes, así como cualquier coste por cambios importantes del producto.
- ☐ Información detallada sobre el sector, los clientes y su comportamiento.
- ☐ Información de productos y precios de la competencia.

Se termina cuando:

- ☐ Se reúnen para su revisión todos los hechos y comentarios importantes, diagramas y lienzo de modelo de negocio más recientes.
- ☐ Se ha incorporado lo aprendido en el Descubrimiento y en la Validación en las últimas versiones de los documentos sobre las hipótesis y el lienzo del modelo de negocio está actualizado.
- ☐ Se han revisado las intersecciones/interacciones entre los componentes del modelo de negocio.

☐ **Se seleccionan tests *pass/fail***

Lista de comprobación 40.

Validar el modelo de negocio

Todos los canales

Objetivo: Utilizar los hechos recogidos para validar el modelo de negocio.

Referencia: Capítulo 12, Validación de Clientes, Fase 4: La pregunta más difícil de todas: ¿Pivotar o continuar?

- ☐ **Lista de comprobación del modelo de negocio**
  - ☐ Propuesta de valor.
  - ☐ Segmentos de clientes.
  - ☐ Propuesta de valor 2: Tipo de mercado.
  - ☐ Canales.
  - ☐ Relaciones con clientes.
  - ☐ Estructura de costes.
  - ☐ Fuentes de ingresos.

Se termina cuando:

- ☐ Se ha comprobado que todas las hipótesis del modelo de negocio se han transformado en hechos.

☐ **Se seleccionan tests *pass/fail***

Lista de comprobación 41.

Validar el modelo financiero

Todos los canales

Objetivo: Asegurar que la startup puede convertirse en un negocio rentable, escalable, antes de que se quede sin dinero.

Referencia: Capítulo 12, Validación de Clientes, Fase 4: La pregunta más difícil de todas: ¿Pivotar o continuar?

- ☐ **Propuesta de valor**
  - ☐ Coste del producto.
  - ☐ Tamaño del mercado.
  - ☐ Cuota del mercado alcanzable.
  - ☐ Impacto sobre los clientes del efecto de red.

- ☐ **Relaciones con clientes**
  - ☐ Coste de adquisición de clientes.
  - ☐ Tasas de conversión de prospectos.
  - ☐ Valor de todo el negocio del cliente *(customer lifetime value)*.
  - ☐ Barreras al cambio para el cliente.

- ☐ **Reflexiones sobre el tipo de mercado**

- ☐ **Costes operativos básicos**

Costes del canal

- ☐ Margen de cada canal, costes de promoción y tarifas de espacio en los lineales o estanterías.

- ☐ **Fuentes de generación de ingresos**
  - ☐ Precio medio de venta.
  - ☐ Total de ingresos posible.
  - ☐ Número de clientes /año.

- ☐ **Saldo de tesorería**

- ☐ **Hacer los cálculos**

- ☐ **Se termina cuando:**
  - ☐ Se dispone de un cuadro financiero completo de la capacidad de la empresa para tener éxito.

- ☐ **Se seleccionan tests *pass/fail***

Lista de comprobación 42.

Volver a validar el modelo de negocio

Todos los canales

Objetivo: Volver a validar el modelo de negocio.

Referencia: Capítulo 12, Validación de Clientes, Fase 4: La pregunta más difícil de todas: ¿Pivotar o continuar?

☐ **Revisar el lienzo del modelo de negocio**

☐ **Revisar la lista de comprobación del modelo de negocio**
- ☐ Propuesta de valor.
- ☐ Segmentos de clientes.
- ☐ Propuesta de valor 2: Tipo de mercado.
- ☐ Canales.
- ☐ Relaciones con clientes.
- ☐ Estructura de costes.
- ☐ Fuentes de generación de ingresos.

Se termina cuando:
- ☐ Se toma la decisión sobre si la empresa va a hacer la mejor apuesta posible.
- ☐ Se analiza de la forma más realista posible si los ingresos serán tan altos y los costes tan bajos como puedan serlo.

☐ **Se seleccionan tests *pass/fail***

Lista de comprobación 43.

Pivotar o continuar

Todos los canales

Objetivo: Decidir si se debe ejecutar el modelo de negocio.

Referencia: Capítulo 12, Validación de Clientes, Fase 4: La pregunta más difícil de todas: ¿Pivotar o continuar?

- ☐ ¿Las acciones de Validación realmente transformaron las opiniones en hechos?
- ☐ El lienzo del modelo de negocio está actualizado.
- ☐ ¿El producto se vendió bien y fácilmente?
- ☐ ¿Está claro que los clientes seguirán llegando a una velocidad constante, a un ritmo predecible y rentable?
- ☐ Comprobar que se ha desarrollado un proceso de ventas repetitivo y escalable.
- ☐ Comprobar el calendario de lanzamiento del producto.
- ☐ Confirmación de que el negocio puede cumplir con lo que se vendió y hacer lo prometido.
- ☐ El modelo de negocio se ha demostrado como rentable.
- ☐ ¿Avanzar o pivotar?

Se termina cuando:

- ☐ Se toma una decisión razonada sobre si seguir adelante.

☐ **Se seleccionan tests *pass/fail***

Lista de comprobación 44.

Apéndice B
Glosario

Activación: Segundo paso en el embudo de ventas «captación/retención/ ampliación». Después de la adquisición de clientes hay que conseguir que se inscriban, participen o compren en la web. Tácticas específicas de activación de clientes incluyen versiones de prueba gratuitas, páginas de inicio o *landings*.

Adquisición: Primer paso en el embudo de ventas «captación/retención/ ampliación». Hace que la gente visite su sitio web y allí se pueden activar para que participen, compren o al menos se inscriban para futuras acciones comerciales. Las categorías específicas de adquisición de clientes incluyen medios gratuitos y de pago, y las tácticas incluyen posicionamiento (SEM/ SEO), correo electrónico, RRPP, blogs y redes sociales y virales.

Análisis de cohortes: Supone contrastar un grupo específico de clientes con alguna característica que no cambia con el tiempo con algún otro del que se quieren obtener referencias útiles para el negocio.

ARPU (IMPU): Siglas de Average Revenue per User, «ingreso medio por usuario». Es una medida de los ingresos generados normalmente por servicios de suscripción, como las tarifas de móviles o de datos, y permite medir el gasto medio a largo plazo.

Arquetipo de clientes: Descripciones detalladas de las características de un tipo de clientes, incluidas las objetivas (datos demográficos, psicográficos, etc.) y las subjetivas (entrevistas, material anecdótico) para formar un perfil descriptivo y toda una historia acerca de un tipo o grupo de clientes del negocio. La mayoría de los nuevos negocios suelen tener más de un arquetipo de clientes. Los arquetipos son utilizados tanto por el desarrollo de clientes como de productos para centrarse mejor en el cliente objetivo.

Atención: En un canal físico, primer paso del embudo de ventas para obtener clientes. Las tácticas incluyen medios gratuitos (RRPP, blogs, folletos, revistas), medios de pago (anuncios, promociones) y herramientas online.

Auditoría externa: Encuesta de percepción del negocio y/o de sus productos desde fuera, obtenida de entrevistas con consumidores.

Auditoría interna: Estudio de lo que los empleados entienden, perciben, creen y opinan sobre la empresa y sus productos. Ver Auditoría externa.

Buscar un modelo de negocio: Es lo que los nuevos negocios hacen antes de encontrar un modelo de negocio repetible y escalable. El proceso de búsqueda utiliza el proceso de desarrollo de clientes que se describe en esta obra. Ver Ejecución.

Canal: Canal de ventas y/o de distribución. Cómo llega el producto desde el negocio al cliente. Esta obra presenta canales físicos y web/móvil.

Canal físico: Canal de distribución y ventas con puntos físicos de contacto con el cliente. Puede incluir almacenes, tiendas minoristas y representantes, intermediarios, comerciales o vendedores y dependientes. Ver Canal web/móvil.

Canal web/móvil: Canal de ventas y de distribución a través de internet o redes de datos que se utiliza para transmitir mensajes y productos a dispositivos de sobremesa, portátiles y móviles. Puede incluir páginas web, la nube *(cloud)*, *app stores* para *smartphones* u otros dispositivos. Ver Canal físico.

Captar, retener y ampliar: Indican las fases consecutivas que un negocio debe seguir para adquirir, mantener y ampliar su cartera de clientes. Captar clientes, a veces llamado creación de demanda, introduce a los clientes en el canal o canales de ventas elegidos; retener a los clientes, o mantenerlos, ofrece a los clientes razones para seguir con la empresa y el producto; ampliar la cartera de clientes implica aumentar las ventas con esos clientes y animarles a presentar nuevos clientes.

Ciclo viral *(viral loop)*: Proceso que siguen los clientes satisfechos de un negocio para comunicar a otros su opinión sobre ese negocio, ya sea a través de la web, del móvil o en persona. Produce aumentos exponenciales en número de clientes/usuarios/tráfico. Ver Marketing viral.

Compañía, empresa o negocio: En esta obra se utilizan indistintamente para poder incluir a todas aquellas entidades con capacidad de generación de negocio (incluidos trabajadores autónomos, entidades sin ánimo de lucro y asociaciones mercantiles diversas) sin tener en cuenta sus particularidades mercantiles o legales, a menos que se indique otra cosa puntualmente. Ver Startup.

Conjunto de características mínimo: Término utilizado para describir el PVM.

Coste: En esta obra, es el valor monetario (en dinero) que vale una cosa o que cuesta hacerla o producirla y ponerla a disposición de quien quiere comprarla.

CPA (coste por adquisición): Precio que pagan los negocios web para comprar clientes referidos, de partners/colaboradores o de otros negocios web.

CPM (coste por mil): Indicador del sector de la publicidad para comprar espacios publicitarios, ya sean anuncios en una revista o *banners* en sitios web. El precio de los anuncios se basa en el CPM. Una revista que venda 6 millones de copias tendría 6.000 «M (miles)» para vender.

Creación de clientes: Tercera fase de las cuatro que componen el desarrollo de clientes. En la fase de creación, una vez que los creadores del negocio validan su modelo de negocio, se centran en aumentar las acciones de venta y marketing para crecer.

Creación de demanda: Conjunto específico de actividades de captación para atraer clientes hacia el

canal de ventas elegido por una startup. Es la parte de «captación» del ciclo «captación/retención/ampliación», necesario para la creación de relaciones con los clientes.

Creación de la empresa: Última de las cuatro fases en el proceso de desarrollo de clientes. Los creadores reorganizan el negocio para pasar de estar centrado en la búsqueda de un modelo de negocio a construir una organización que puede ejecutar ese modelo.

Desarrollo ágil *(agile development)*: Método que permite el desarrollo de productos (hardware, software o servicios) de manera iterativa, incremental y flexible que reacciona a los comentarios de los clientes. Reconoce que las necesidades de los clientes y las características del producto final no pueden definirse a priori totalmente. El desarrollo ágil es la antítesis del desarrollo en cascada.

Desarrollo de clientes *(customer development)*: Se describió por primera vez en *The Four Steps to the Epiphany* y es el proceso de cuatro fases que organiza la búsqueda de un modelo de negocio repetible y escalable. Se lleva a cabo por el equipo de desarrollo de clientes.

Desarrollo en cascada *(waterfall development)*: Proceso de ingeniería que permite el desarrollo de productos (hardware, software o servicios) lineal y secuencialmente, etapa por etapa. Todo el producto y todas sus funciones se especifican por adelantado. Cada etapa del desarrollo se asigna a un equipo independiente para garantizar un control mayor del proyecto y de las fechas límite. El desarrollo en cascada es la antítesis del desarrollo ágil.

Descubrimiento de clientes *(customer discovery)*: Primera de las cuatro fases del desarrollo de clientes. Durante la fase de descubrimiento, los creadores del negocio plantean sus hipótesis sobre el modelo de negocio y después realizan experimentos con los clientes para poner a prueba el problema y la solución.

Ejecutar un modelo de negocio: Es lo que los negocios hacen una vez que han encontrado un modelo de negocio repetible y escalable. Es la forma en la que los negocios hacen crecer los ingresos una vez que han perfeccionado y probado su plan. Requiere importantes cambios organizativos. Ver Buscar.

Embudo de ventas: Hace referencia al ciclo de decisión de compra o camino que recorre un potencial cliente desde que tiene la primera noticia sobre un producto/servicio hasta que termina comprándolo. En los canales físicos se compone de descubrimiento, interés, reflexión y compra.

Embudo de ventas: Metáfora visual para seguir el progreso de los ciclos de decisión que producirán las ventas. Presenta las actividades de «captación/ retención/ampliación» de la base de clientes. Esta representación, normalmente horizontal, se lee de izquierda a derecha y comienza en la parte más ancha del embudo, con la fase de «captación» o ciclo de decisión de compra, que hace el embudo cada vez más estrecho según los interesados que han comenzado el ciclo aceptan/descartan las propuestas que se les hacen desde el negocio (llamadas también cualificaciones). Un ejemplo de este embudo: primero se «recibe» a los contactos *(leads)*, a los que se califica/cualifica, y una parte de

ellos se transforma en clientes potenciales. Tras nuevas cualificaciones, éstos se transforman en posibles, ventas probables y finalmente una pequeña proporción de los que comenzaron el ciclo (el extremo estrecho del embudo) realizará un pedido y cerrará con una venta. La siguiente fase, la de «retención», representa el ciclo de decisión de un cliente para mantenerse fiel a una empresa/producto. Dicho de otra forma, por qué un cliente repite comprando el mismo producto o servicio. Esta fase tiene una forma de tubo. Y la última, de «ampliación» presenta el ciclo de decisión de compras adicionales y para dar referencias positivas sobre la empresa/ producto de los clientes de un negocio. En otras palabras, consiguiendo que quien compró una vez incremente el valor de sus compras y referencie el negocio o sus productos a sus conocidos. En este caso, el embudo comienza por la parte estrecha y se ensancha para representar el incremento de los ingresos obtenidos a partir de una misma base de clientes.

Equipo de desarrollo de clientes: Sustituye a los tradicionales equipos de ventas, marketing y desarrollo de negocios en las fases de descubrimiento y validación de los nuevos negocios. Este equipo es el responsable de validar con los clientes las hipótesis del modelo de negocio. El equipo debe contar al menos con uno de los creadores del negocio, con autoridad suficiente para cambiar la estrategia del negocio.

Equipo desarrollo de productos: Grupo de ingenieros encargado de la construcción de un producto. En una startup, los equipos de desarrollo de productos suelen utilizar un proceso llamado desarrollo ágil para construir el producto.

Experimentos: Acciones que realizan las startups para poner a prueba sus hipótesis. Los experimentos se diseñan como pruebas para validar/invalidar una hipótesis. Por ejemplo: «Creemos que podemos adquirir a los usuarios con Google Adwords, con un coste de 20 céntimos por clic.»

Fijación de precios: Describe las tácticas que utiliza una startup para determinar cuánto va a cobrar para completar un modelo de generación de ingresos rentable. Por ejemplo, *freemium* o primeros usos gratuitos, suscripción, diferenciado según alguna característica, por volumen, etc.

Hipótesis: Supuestos, preferiblemente basados en alguna información o dato aunque sea sin contrastar, que los creadores de una startup tienen acerca del modelo de ese negocio. Las hipótesis se presentan en el lienzo del modelo del negocio, y se prueban y afinan a lo largo del proceso de desarrollo de clientes.

Historia de referencia: Explicación introductoria que se utiliza cuando se contacta por primera vez con un cliente potencial a través del correo electrónico o por teléfono. Se hace hincapié en los problemas que se están tratando de resolver, por qué es importante resolverlos, la solución que se está construyendo y por qué debería ser de interés para ese prospecto.

Hoja de ruta de ventas: Ofrece detalles sobre cómo ejecutar cada paso del embudo de ventas: qué hace cada quién y en qué orden para que el negocio pueda hacer una venta.

Ingresos o utilidades: Contrapartida monetaria de una prestación de servicios o venta de un producto. En esta obra se utilizan ambos términos indistintamente.

Interés: En un canal físico, el interés es una de las cuatro fases del ciclo (embudo) de ventas para captar clientes. Ver Atención.

Iteración: Cambio menor en uno o más de los nueve elementos del lienzo del modelo de negocio. Por ejemplo, un cambio de precio de 39,99 dólares a 79,99 dólares o de segmento de clientes de chicos de 12-15 años a chicos de 15-19. Ver Pivote.

Lean startup: Combinación de desarrollo de clientes y desarrollo ágil popularizado por Eric Ries.

Lienzo: Lienzo del modelo de negocio de nueve elementos de Alexander Osterwalder. En esta obra utilizamos el lienzo para capturar las hipótesis del modelo de negocio y como un cuadro de mando que permite un seguimiento en el tiempo.

LTV *(LifeTime Value)*: Ver VNC.

Mapas de calor *(heat maps)*: Herramientas que indican dónde se centran los ojos de los usuarios en primer, segundo y tercer lugar en una página web. Se basa en el seguimiento de ojos, que literalmente sigue los ojos de los usuarios en una página web.

Marketing viral: Actividades de marketing que tratan de estimular a los clientes a comunicar a otros (referir) su satisfacción con el negocio.

Materiales adicionales: Folletos, hojas de datos, documentos, plantillas de venta y otros elementos que los negocios que utilizan canales físicos emplean para comercializar sus productos o servicios.

Máximos local/global: Resultados de las pruebas de las hipótesis, que pueden mostrar un bajo nivel de respuesta a corto plazo (el máximo local). Contrasta con el máximo global o el mejor resultado posible de las pruebas, que a veces se pasa por alto en los análisis de mercado a corto plazo.

Microsites (micrositios): Subsitios web de una web principal. Cada *microsite* está dedicado a un solo objetivo (por ejemplo, el sitio para calcular un plan de jubilación en una web de un banco). A menudo se utilizan para atraer la atención de los clientes, desde dentro o desde fuera del sitio.

Modelo de generación de ingresos: Describe la estrategia que seguirá una empresa para ganar dinero. Responde a las preguntas: ¿De dónde vendrán los ingresos? ¿Cuándo se producirán los ingresos? ¿Cómo se cobrarán esos ingresos? Por ejemplo, eBay cobra una pequeña cuota por cada transacción realizada en su web, mientras que Netflix cobra una suscripción mensual. Ver también Fijación de precios (que responde a la pregunta: ¿Cuánto se cobrará?).

Modelo de negocio: Descripción de cómo una organización crea, proporciona y captura valor. En

esta obra se refiere específicamente al lienzo del modelo de negocio de nueve elementos de Alexander Osterwalder.

Modelos de negocio multilaterales *(multisided business model)*: Estos modelos pueden tener varios segmentos de clientes. Cada segmento puede tener una propuesta de valor, un modelo de ingresos y un canal diferentes. Por ejemplo, el negocio de búsquedas de Google cuenta con usuarios que no pagan nada para utilizar su motor de búsqueda, pero Google también tiene un segmento de anunciantes o con coste que utiliza su sitio AdSense y paga para llegar a los usuarios que realizan alguna búsqueda. Otros modelos de negocio, como dispositivos médicos, pueden ser aún más complejos y tener cuatro o más segmentos de clientes (por ejemplo: pacientes, médicos, aseguradoras y hospitales).

Página de destino: A veces llamada de «aterrizaje», de «*splash*» o «*landing*», es la página web que aparece cuando un cliente hace clic en un enlace (link), un anuncio o un correo electrónico. A veces puede ser la página de inicio de un negocio. La página de destino muestra contenido comercial que está conectado con el anuncio o enlace. Ver Página de inicio.

Página de inicio: Página web inicial o principal de un negocio o de su producto. Ver Página de destino.

Pivote: Cambio sustancial en uno o más de los nueve elementos del lienzo del modelo de negocio. Por ejemplo, un cambio en el modelo de generación de ingresos y pasar de *freemium* o gratuito a suscripción, o un cambio de segmento de clientes y pasar de chicos de 12-15 años a mujeres de entre 4560. Ver Iteración.

Plan de negocio: Documento escrito por las empresas ya constituidas para describir y poner en marcha la comercialización de sus productos en el mercado. Se usó incorrectamente durante décadas en los nuevos negocios hasta que se hizo evidente que ningún plan de negocio sobrevive al primer contacto con los clientes. Generalmente tiene secciones como oportunidad, información del sector, análisis de la competencia, plan de marketing, plan de operaciones, resumen de gestión y plan financiero.

Primer evangelista *(earlyvangelist)*: Frase hecha que une los términos «primer cliente» y «evangelista». En una startup, los primeros evangelistas son los primeros clientes, que compran el producto muy al principio porque resuelve un problema o necesidad urgentes para ellos.

Problema/necesidad (del cliente): Razón por la que los clientes compran. En algunos mercados, los clientes reconocen de forma razonada que tienen un problema y buscan un producto que pueda resolverlo. Por ejemplo, el software, los neumáticos de nieve, los catéteres. En otros mercados, los productos se pueden comprar para satisfacer una necesidad percibida. Por ejemplo, películas, la moda, videojuegos, redes sociales.

Producto físico: Producto hecho de átomos. Coches, aviones, ordenadores y alimentos son productos

físicos y las redes sociales o los motores de búsqueda no lo son. Ver Producto web/móvil.

Producto viable mínimo (PVM): Conjunto más reducido de características de un producto o servicio que provoca una respuesta por parte de los clientes. Inicialmente. El PVM podría ser tan reducido o simple como para tener una sola característica, por ejemplo una sola diapositiva de PowerPoint, o más completas como un vídeo o una demo de una app. Para los productos web/móvil existen PVM de baja o alta fidelidad que reflejan el problema/necesidad principal del cliente y muestra la solución (menos o más elaborada) que propondrá el producto.

Producto web/móvil: Producto hecho de bits: redes sociales, videojuegos o aplicaciones para dispositivos móviles son algunos ejemplos. Ver Producto físico.

Programas de fidelización: Tácticas como «puntos» y «programas de clientes habituales/frecuentes» que se utilizan para «retener» a los clientes existentes y reducir la rotación. Ver Rotación.

Propuesta de valor: Describe el trabajo que se realiza para el cliente. Incluye características que solucionan problemas o necesidades de los clientes (aumento de la productividad, estatus social, mayor sencillez, más comodidad, etc.) que pertenecen al segmento o segmentos de clientes elegidos. Una propuesta de valor debe coincidir con lo que necesita el segmento de clientes de la startup.

Publicidad de pago: Exposición comercial en televisión, vallas publicitarias, postal o en internet. La publicidad y los medios de comunicación de pago son parte de los programas de captación de clientes de un negocio. Ver Publicidad gratuita.

Publicidad gratuita: Exposición publicitaria gratuita que consigue un negocio. Incluye una amplia gama de opciones de exposición: SEO o búsqueda natural, notas de prensa, reseñas de productos o contenidos editoriales. Los espacios de publicidad gratuita son parte de los programas de «captación de clientes» de un negocio.

PVM de alta fidelidad: Producto viable mínimo más simple (es decir, un sitio web con las características principales en funcionamiento o un prototipo del producto físico) y es a menudo bastante rudimentario o «sin pulir y sucio». Se utiliza para recoger ideas acerca de validez de la solución para el cliente. Ver PVM de baja fidelidad.

PVM de baja fidelidad: Producto viable mínimo más simple (es decir, una página de destino, una *landing*, con un formulario básico para dejar los datos personales si el visitante quiere más información, una maqueta de cartón de un producto físico, por ejemplo) que se utiliza para recoger información acerca de la validez del problema del cliente. Ver PVM de alta fidelidad.

Reflexión: Tercer paso en el ciclo de decisión de compra o embudo de ventas de un canal físico. En estos canales físicos, el embudo de ventas se compone de descubrimiento, interés, reflexión y compra.

Relaciones con los clientes: Estrategias empleadas por las empresas para conseguir que los clientes entren en su canal de ventas, se mantengan como clientes y, con el tiempo, aumenten su valor para el negocio a través de ingresos adicionales y consiguiendo que den referencias a otros sobre el negocio.

Responsable comercial: Individuo del equipo de desarrollo de clientes responsable del «cierre» de las ventas iniciales a los primeros evangelistas (traer los pedidos). Se ocupa de la logística de las ventas con la que quizá los creadores del negocio no han tenido que preocuparse (negociaciones con centrales o agentes de compras, términos del contrato de compraventa, etc.). No es el jefe de ventas y probablemente no será el vicepresidente o director comercial.

Responsable de datos: Directivo en las empresas que usan los canales web/ móvil que controla y optimiza continuamente los resultados de captación, activación y retención de clientes. A veces es conocido como CMO (Chief Marketing Officer), vicepresidente de marketing o responsable de bases de datos de marketing.

Rotación (a veces llamado desgaste o ratio de salidas/cancelaciones): Número de clientes o abonados que dejan un servicio en un período determinado. Por lo general se mide en porcentajes mensuales. Si uno de cada diez clientes se va, la rotación de clientes es del 10 por ciento.

«Salir del edificio» *(get out of the building)*: Principio fundamental del desarrollo de clientes. Se basa en el hecho de que, a diferencia de una empresa ya establecida, en una startup no hay hechos en el interior del edificio, por lo que los creadores del negocio deben salir a la calle para hablar con los clientes. Son éstos los que pueden convertir en hechos, o confirmar, las muchas hipótesis que existen sobre el modelo de negocio de la startup.

Saturación del canal *(channel stuffing)*: Práctica que inunda el canal de ventas con más producto que el demandado realmente por los usuarios finales. Se utiliza como una táctica, ilegal en algunos países, para inflar los ingresos de una empresa (cuando los ingresos se reconocen en el momento de enviarlos al canal en lugar de reconocerse cuando desde el canal se envían al cliente final).

Segmento de clientes: Define un único subconjunto del universo de clientes de una startup y en qué se diferencia de los demás; por ejemplo, «jugadores de golf de más de cincuenta años que juegan más de dos veces al mes», a menudo incluyen los problemas y necesidades que tienen. Los negocios definen propuestas de valor específicas para cada segmento.

Seguimiento de ojos *(eye tracking)*: Herramienta que muestra el camino que siguen los ojos de los usuarios en una página web. Es extremadamente útil para eliminar incertidumbres en el diseño de páginas web. Ver Mapas de calor.

Sell-in: Primer pedido que llega desde un canal al productor. También puede ser un pedido estacional como los sell-in de antes de Navidad.

Sell-through: Volumen de producto vendido por el canal al consumidor final. Cuando los productos

se venden con el proceso *«sell-through»*, rara vez puede ser devueltos al productor. Ver Saturación del canal.

Startup o nuevo negocio: Es una organización temporal construida para buscar las respuestas a la pregunta: ¿Qué es lo que hace que un modelo de negocio sea repetible y escalable? Ambos términos se utilizan indistintamente en esta obra.

Tasa de aceptación *(take rate)*: es el porcentaje de clientes que aceptan (o admiten) una venta dirigida *(up-sell)*/cruzada *(next-sell)*. Ver Venta dirigida y Venta cruzada.

Test A/B: Compara una versión de una página web con otra y comprueba cuál produce los mejores resultados.

Tipo de mercado: Se refiere a una de las cuatro estrategias de entrada al mercado de una startup:

1) Entrar en un mercado ya existente con un producto de mayor rendimiento o mejores características.
2) Volver a segmentar un mercado existente (a través de estrategias de identificación de nuevos nichos u otra de bajo coste).
3) Crear un nuevo mercado que nunca existió antes.
4) Crear un mercado clon o copiar un modelo de negocio de otro país/zona.

Tráfico: Medida de la cantidad de individuos que visitan una tienda o página web. Pueden llegar gracias a la publicidad pagada (es decir, Google, televisión o anuncios de Facebook) o publicidad gratuita (RRPP, referencias).

Validación de clientes: Segunda de las cuatro fases del desarrollo de clientes. En la fase de validación, los creadores del negocio utilizan las hipótesis que hayan confirmado y tratan de conseguir los primeros pedidos/usuarios/clientes.

Venta cruzada *(cross-sell):* Táctica para captar mayor negocio de los clientes existentes, animándolos a comprar productos complementarios o aumentando el tamaño medio de sus pedidos. «Compre este libro también y obtenga un 10 por ciento de descuento.» O «Compre esta maleta y le regalamos el kit de baño.»

Venta dirigida *(up-sell)*: Táctica utilizada para hacer crecer los ingresos procedentes de clientes existentes. Se trata de conseguir que los clientes compren más unidades que en ocasiones anteriores o que compren productos de mayor precio para aumentar el importe medio de sus pedidos/compras. Ver Venta cruzada.

VNC (valor del negocio de un cliente): Por lo general se calcula en dólares (o en la divisa local), indica el valor total de los ingresos (negocio o utilidad totales) que un cliente generará durante su relación (vida útil) con una empresa. En esta obra y de forma totalmente arbitraria se han elegido tres

años. El VNC ayuda a calcular cuánto puede permitirse gastar una empresa para adquirir un cliente. También se denomina LTV (por sus siglas en inglés *Life Time Value)* . En esta obra se utilizan indistintamente ambos términos.

Apéndice C

Cómo crear una startup web: Un vistazo general y sencillo

Cómo crear una startup web Versión Lean LaunchPad

Si es usted un programador experimentado y un diseñador de interfaces de usuario, seguramente piensa que no hay nada más fácil que lanzarse a desarrollar un sitio web sobre Ruby on Rails, Node.js o Balsamiq (¡entendámonos!: en Silicon Valley hasta los camareros lo hacen).

Pero para el resto de los mortales, que alucinamos sólo con que nos hablen así, las preguntas serían: «¿Cómo consigo poner mi genial idea en la web? ¿Qué pasos hay que dar para crear un sitio web?» Y la pregunta más importante es: «¿Cómo se puede utilizar el lienzo de modelo de negocio y el desarrollo de clientes para confirmar si este negocio es interesante?»

Mi primer intento para ayudar a los estudiantes a responder esas preguntas fue crear la «Página de herramientas de una startup» (Startup Tools Page) en www.steveblank.com. Se trata, claro está, de un resumen de las herramientas disponibles para las startups, pero, aunque era una referencia práctica, no terminaba de ayudar a los principiantes.

Por eso, a continuación, ofrezco mi siguiente intento.

Cómo crear una startup web Versión Lean LaunchPad

Éste es, paso a paso, el proceso que recomendamos a nuestros estudiantes en las clases del programa Lean LaunchPad. Todos estos pasos están descritos en los capítulos 4, 5 y 6.

1. Establecer las bases para gestionar al equipo.
2. Crear las hipótesis sobre la empresa.
3. Escribir una propuesta de valor que otros puedan entender.
4. Establecer las bases de la web.
5. Construir un sitio web de «baja fidelidad».
6. Conseguir llevar clientes al sitio.
7. Añadir el código suficiente para hacer que el sitio funcione.
8. Comprobar el «problema» con datos obtenidos de los clientes.
9. Comprobar la «solución» construyendo el sitio web de «alta fidelidad».
10. Pedir dinero.

(Utilice la «Página de herramientas de una startup» en www. steveblank.com para encontrar herramientas alternativas.)

Las herramientas enumeradas en estos pasos son ejemplos. Ni se recomiendan ni son nuestras preferidas, sólo representan una muestra de las que hay. Aparecen nuevas herramientas a diario, por lo que es necesario hacer los deberes: visite www.steveblank.com para ver la lista de

herramientas más actualizada.

Paso 1: Establecer las bases para gestionar al equipo

- Leer capítulo 2, el modelo de desarrollo de clientes y el manifiesto para el desarrollo de clientes.
- Crear un blog en WordPress para documentar el progreso del desarrollo de clientes.
- Utilizar Skype o Google+ Hangouts para las conversaciones con el equipo.

Paso 2: Crear las hipótesis sobre la empresa

- Escribir las hipótesis de los nueve componentes del lienzo del modelo de negocio.
- Crear una lista con las características clave/plan del PMV.
- Determinar el tamaño de la oportunidad de mercado. Utilizar Google Trends, Google Insights y los Facebook Ads (anuncios de Facebook) para evaluar el potencial del crecimiento del mercado. Emplear Crunchbase para buscar competencia.
- Calcular el mercado total disponible y el valor de los clientes.
- Elegir el tipo de mercado (existente, nuevo, vuelto a segmentar).
- Preparar cómo resumir el progreso semanal: actualizar el lienzo del modelo de negocio + resumen semanal del desarrollo de clientes (se describe después del paso 10).

Paso 3: Escribir una propuesta de valor que otros puedan entender

- Si no se puede explicar fácilmente por qué existe la startup, no importa ninguna de las cosas que se haga después. Un formato bueno podría ser: «A X le ayudamos a conseguir/hacer Y haciendo nosotros Z.»
- Una vez que se disponga de una declaración/frase con ese formato, hay que encontrar a unas pocas personas (no importa si son el mercado objetivo) y preguntarles si tiene sentido.
- Si no, darles una explicación mayor y pedirles que se la resuman con sus palabras. A menudo se descubre a otras personas que son mejores que uno creando una propuesta de ventas especial.

Paso 4: Establecer las bases de la web

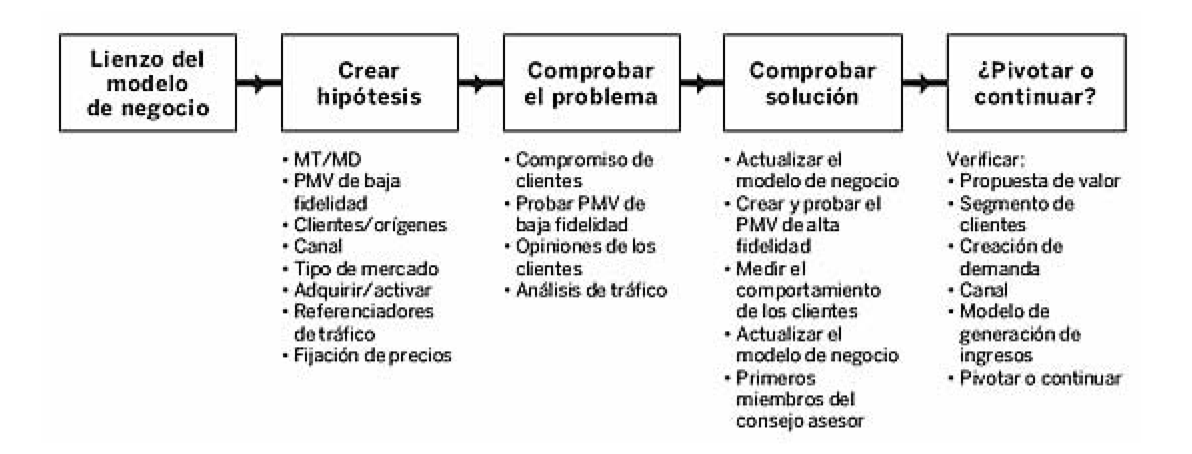
- Conseguir un nombre de dominio para la empresa. Para encontrar un dominio rápidamente se puede utilizar Domize o Domainr.
- Emplear godaddy o namecheap para registrar ese nombre (se pueden registrar muchos dominios diferentes, según las posibles marcas o según variaciones o incorrecciones habituales en una marca).
- Una vez que se tenga un dominio, hay que darlo de alta en Google Apps (prueba gratuita durante treinta días) para alojar el nombre, correo electrónico, agenda, etc. de la empresa.

***Para desarrolladores*: Crear un alojamiento *(hosting)* web**

- Utilizar servidores privados virtuales (VPS, *Virtual Private Servers*) como Slicehost o Linode (los planes más baratos están en torno a 20 dólares al mes y se pueden ejecutar múltiples aplicaciones y sitios web).
- Se puede instalar Apache o Nginx en alojamientos virtuales y crear varios sitios, además de usar varios instrumentos entre lo que elegir (suponiendo que se tengan las habilidades técnicas

suficientes), como una base de datos MySQL.

- Si de verdad se va a desarrollar una aplicación, se puede emplear un servicio «Platform As A Service» (PAAS) como Heroku, DotCloud o Amazon Web Services, si el desarrollo de la aplicación se ajusta a sus ofertas.



Descubrimiento de clientes en la web

Paso 5: Construir un sitio web de «baja fidelidad»

- En función del producto, el sitio puede ser tan simple como una página de destino con: la propuesta de valor, un resumen de sus ventajas y una llamada a la acción para saber más (o para responder a un mínimo cuestionario o para hacer una reserva).
- Para crear encuestas y formularios de reserva, las plantillas de Wufoo y de Google Forms pueden integrarse en cualquier sitio web con un código mínimo.

Para no desarrolladores:

- Hacer un prototipo rápido en PowerPoint, o
- emplear Unbounce, Google Sites, Weebly, Godaddy, WordPress o Yola.
- Para crear encuestas y formularios de reserva, las plantillas de Wufoo y de Google Forms pueden integrarse en cualquier sitio web con un código mínimo.

***Para desarrolladores:* crear la interfaz de usuario**

- Elegir una herramienta para crear prototipos y *wireframes* web (como Justinmind o Balsamiq).
- 99 Designs destaca entre otros para conseguir diseños gráficos y web «suficientemente buenos» y baratos utilizando el formato de concurso. Themeforest también tiene diseños muy buenos.
- Crear los *wireframes* y simular el sitio web de «baja fidelidad».
- Crear un formulario de registro/pedido de prueba para confirmar la intención de los clientes. Como alternativa se puede crear una página de destino «viral» con LaunchRock o Kickofflabs.
- Se puede incluir en el sitio una presentación de Slideshare o un vídeo de YouTube o Vimeo.
- Se pueden hacer pruebas con la interfaz de usuario con Usertesting o Userfy.

Paso 6: Compromiso de los clientes (llevar tráfico al sitio web inicial)

- Comenzar enseñando el sitio a clientes potenciales, probando los segmentos y la propuesta de valor.

- Utilizar anuncios, hipervínculos o Google AdWords, Facebook Ads y posicionamiento natural para conseguir que la gente llegue al sitio web mínimo viable.
- Emplear la red de contactos que se tenga para encontrar clientes objetivos (pedir a los contactos: «¿Conoces a alguien con el problema X? Si es así, ¿les podrías reenviar este mensaje?», incluyendo una descripción de dos o tres frases.
- Para productos B2B, Twitter, Quora y las listas de correos electrónicos del sector son buenos sitios en los que encontrar clientes objetivo. No se debe generar spam, pero si ya se es un participante activo, se pueden dejar algunas referencias al sitio, o se puede pedir a un contacto que sea participante habitual que dé esas referencias.
- Usar Mailchimp, Postmark o Google Groups para enviar correos electrónicos y crear grupos.
- Crear encuestas online con Wufoo o Zoomerang.
- Hay que conseguir comentarios sobre las características del PMV y sobre la interfaz de usuario.

Paso 7: Crear una solución más completa (conectar la interfaz de usuario al código)

- Conectar la UI (interfaz de usuario) a la aplicación web (por ejemplo, con Node.js, Ruby on Rails, Django, SproutCore, jQuery, Symfony, Sencha, etc.).

Paso 8: Comprobar el «problema de los clientes» con datos obtenidos de los clientes

- Utilizar Web Analytics para conocer los clics, las visitas, el tiempo sobre el sitio, los orígenes. Para el primer sitio, Google Analytics proporciona información más que adecuada y se puede configurar muy rápidamente. Cuando se vaya más allá del PMV inicial, quizá se puede emplear una plataforma de análisis más avanzada (KISSmetrics, Mixpanel, Kontagent, etc.).
- Crear una cuenta para medir la satisfacción de los usuarios (GetSatisfaction, UserVoice, etc.) con el producto y para obtener comentarios y sugerencias sobre características nuevas.
- Preguntas concretas, como «¿Qué es lo que le impide registrarse?», o «¿Qué más necesitaría saber para elegir esta solución?», tienden a obtener mejores rendimientos que las solicitudes genéricas pidiendo opiniones.
- Si es posible, pedir las direcciones de correo electrónico para tener una manera de contactar con la gente cuando haya que tener conversaciones a fondo.

Paso 9: Comprobar la «solución para los clientes» construyendo el sitio web de «alta fidelidad»

- Actualizar el sitio web con la información encontrada en los pasos 5-8.
- Recordar que «de alta fidelidad» no significa todavía «producto terminado». Hay que parecer profesional y generar confianza a la vez que se construye el PMV que permita seguir con la validación.
- Seguir generando datos de los clientes con Analytics.
- ¡El objetivo es escuchar: «Es muy bueno, pero ¿cuándo vais a añadir X?»!

Paso 10: Pedir dinero

- Incluir un formulario de «reserva» (para que los clientes incluyan su información de facturación), incluso antes de poder cobrar, o de tener un producto terminado.
- Cuando se pueda empezar a cobrar (que probablemente se producirá antes de lo que se piensa), hay que encontrar un proveedor para poder facturar los precios y las suscripciones como

Recurly, Chargify o PayPal.

Para todos los pasos:

Ofrecer al equipo un resumen con la progresión y las lecciones aprendidas.

- Primero, enseñando el lienzo del modelo de negocios.
- Los cambios respecto a la semana anterior se deben destacar en rojo.
- Las lecciones aprendidas. Informan al equipo sobre qué se ha aprendido y cambiado semana a semana. Las diapositivas deberían describir:

1. Esto es lo que pensábamos (al principio de la semana).
2. Esto es los que hemos encontrado (descubrimiento de clientes durante la semana).
3. Esto es lo que vamos a hacer (la próxima semana).
4. El interés debe centrarse sobre los descubrimientos que se realicen en relación con el componente que se iba a estudiar esa semana (canal, clientes, modelo de generación de ingresos), pero se pueden incluir otras cosas que se hayan aprendido sobre el modelo de negocio.

Agradecimientos

He vivido tres vidas. Mi primera carrera empezó en la Fuerza Aérea durante la guerra de Vietnam. Después pasé más de dos décadas como empresario creador de empresas de tecnología en Silicon Valley. Y en la actualidad estoy recorriendo mi segunda década como formador.

Algunas personas cambiaron mi vida en momentos críticos. En Tailandia, John Scoggins, mi primer jefe, me sacó de un plan de vuelos lleno de cazas y acorazados, y me permitió tomar parte de la guerra electrónica de cuando yo tenía diecinueve años. Como empresario, entre los veinte y los treinta y tantos, tuve la suerte de tener cuatro mentores extraordinarios, cada uno brillante en su campo: Ben Wegbreit, que me enseñó cómo pensar, Gordon Bell, que me enseñó qué pensar, Rob Van Naarden, que me enseñó qué pensar sobre los clientes, y Allen Michels, que me enseñó cómo convertir ideas en acción directa, inmediata y escandalosa.

Mis ocho startups tecnológicas me han hecho trabajar junto con y cerca de algunas personas extraordinarias: Bill Perry, John Moussouris, John Hennessy, Skip Stritter, Jon Rubenstein, Glen Miranker, Cleve Moler, Tom McMurray, John Sanguinetti, Alvy Ray Smith, Chris Kryzan, Karen Dillon, Margaret Hughes, Peter Barrett, Jim Wickett, Karen Richardson, Greg Walsh, John McCaskey y Roger Siboni. Algunos fueron mentores activos y otros me enseñaron por ósmosis.

Sentado en consejos de startups he visto en acción a empresarios de talla mundial: Steve Weinstein, Fred Amoroso, Fred Durham, Maheesh Jain y Will Harvey. Y pude dar cuenta de cómo algunos inversores inteligentes y expertos ayudaban a sus empresas a resolver problemas: Kathryn Gould, Jon Feiber, Mike Maples, Bill Davidow y muchos más. En General Electric, fui testigo del trabajo de Prescott Logan, que empleó el desarrollo de clientes para crear la nueva división de almacenamiento de energía con la agilidad de una startup dentro de una compañía con cien años de antigüedad.

Como miembro del consejo de IMVU, Will Harvey y Eric Ries fueron los primeros conejillos de indias corporativos que, junto conmigo, pusieron en práctica el proceso de desarrollo de clientes. Cuando al mejor estudiante que he tenido, Eric Ries, se le ocurrió la valiosa idea de combinar el desarrollo de clientes con el desarrollo ágil, surgió un concepto poderoso que él llamó *lean startup*. Y él fue también el que llamó «pivote» al bucle de revisión que yo planteé entre el descubrimiento y la validación de clientes.

Siendo uno de los inversores de capital riesgo más innovadores de Japón, Takashi Tsutsumi estaba tan convencido de que los conceptos del desarrollo de clientes garantizarían la adopción del proceso en Japón que él personalmente tradujo *The Four Steps to the Epiphany* y evangelizó sobre esos conceptos. Otros empresarios le siguieron con traducciones utilizando el modelo de *crowd-sourcing* al francés, al ruso, al coreano y al chino. Brant Cooper y Patrick Vlaskovits ampliaron mis ideas en su útil obra *The Entrepreneur's Guide to Customer Development* . El trabajo de Alexander Osterwalder sobre el diseño de modelos de negocio y su libro *Generación de modelos de negocio* son avances conceptuales que he adoptado como instrumentos para «llevar la cuenta» del proceso de desarrollo de clientes descrito en el capítulo 3 de esta obra. Le doy las gracias por su ayuda. Las ideas de Dave McClure sobre la creación de demanda para startups web/móvil inspiraron varios

debates sobre el embudo para los clientes web.

Antes de que nadie se tomara en serio mis ideas, Jerry Engel, de la Haas Business School de la Universidad de California-Berkeley, me ofreció mi primer foro para enseñar el desarrollo de clientes. Mi primer compañero docente, Rob Majteles, se aseguró de que mi entusiasmo estuviese acompañado de un programa de estudios coherente. En la Escuela de Ingeniería de la Universidad de Stanford, Tom Byers, Tina Seelig y Kathy Eisenhardt tuvieron la amabilidad de invitarme a enseñar con ellos en el programa Stanford Technology Venture. Aportaron ideas adicionales, ánimo y suficiente cuerda como para ahorcarme al crear mi programa «Lean LaunchPad», una nueva forma de enseñar cómo crear negocios. Muchas gracias al equipo de la National Science Foundation, incluyendo a Errol Arkilic, Don Millard y Baba DasGupta, por adoptar el programa «Lean LaunchPad» y el desarrollo de clientes para su Innovation Corps. Y a Jon Feiber, Ann Miura-Ko, John Burke, Jim Hornthal, Alexander Osterwalder y Oren Jacob por enseñarlo conmigo. Finalmente, la Columbia Business School me ha permitido ofrecer el curso a sus estudiantes en el programa MBA conjunto que tiene con la Haas Business School de la Universidad de California-Berkeley, y me invitó a enseñarlo en programas reducidos. He aprendido muchísimo de los miles de estudiantes que asistieron a mis clases como víctimas involuntarias del desarrollo de clientes, al tiempo que experimentaba con nuevas formas de enseñar cómo crear negocios. Ninguna de estas clases habría funcionado sin los profesores asistentes que hacen girar la rueda año tras año, sobre todo Ann Miura-Ko, Thomas Haymore, Bhavik Joshi, Christina Cacioppo y Eric Carr.

Además de las escuelas donde habitualmente doy conferencias, otras universidades me han invitado a enseñar, dar charlas y aprender. Muchas gracias al profesor Cristóbal García y a la Pontificia Universidad Católica de Chile, en Santiago; a David Munsen, decano de ingeniería, y a Thomas Zurburchen, vicedecano para la creación de negocios de la Universidad de Michigan; al profesor Nathan Furr de la Universidad Brigham Young, que convirtió mi concepto de una competición basada en modelos de negocio (en lugar de una competición basada en planes de negocios) en el primer concurso serio; a la Universidad Aalto de Helsinki, Finlandia, a Tuula Teeri, presidente, a Will Cardwell, jefe del Centro para el Emprendimiento, y a Kristo Ovaska y a Linda Liukas, quienes me dieron la bienvenida; y al profesor Tom Eisenmann de la Entrepreneurial Management Unit de la Harvard Business School, con el que comparo notas y estrategias de enseñanza en nuestros encuentros semestrales.

Stephen Spinelli estaba en Babson cuando formaba parte del equipo que me enseñó cómo formar a los emprendedores. Y cuando se convirtió en presidente de la Universidad de Filadelfia, me regaló algo que yo no merezco. Carl Schramm de la Kauffman Foundation se convirtió en un amigo mientras buscábamos una nueva forma de enseñar a los emprendedores.

Numerosos autores han escrito mucho (y de forma más coherente) sobre cada una de las cuatro etapas del desarrollo de clientes que propongo. Una buena parte de los componentes básicos del desarrollo de clientes la articularon por primera vez Eric von Hippel (The Lead User), Rita Gunther McGrath e Ian MacMillan (Discovery-driven Growth), Mary Sonnack, Michael J. Lanning, Michael Bosworth (Solution Selling) y Thomas Freese, Neil Rackham, Mahan Khalsa, Stephen Heiman, y Charles O'Reilly. La tecnología de ciclo de vida de adopción (Technology Life Cycle Adoption) fue desarrollada por Joe Bohlen, George Beal y Everett Rogers y popularizada por Geoffrey Moore. El

tipo de mercado es una extensión de la genial obra de Clayton Christensen. El trabajo de W. Chan Kim y Renee Mauborgne sobre las estrategias del océano azul *(Blue Ocean Strategies)* ha tenido una influencia posterior en esta obra. El proceso formal de tener que lidiar con el caos y la incertidumbre de una startup (y las estrategias para crear un negocio) le debe mucho a las teorías de John Boyd y su bucle OODA. Frank Robinson llegó de forma independiente a gran parte de los conceptos del descubrimiento y validación de clientes mucho antes de que yo escribiera sobre ellos. Frank acuñó el término «producto mínimo viable». Me gustó más que «conjunto mínimo de funciones», que utilicé en mi primera obra.

Mi socio y coautor, Bob Dorf, ha aguantado más que lo que cualquier otro coautor imaginaría. Su contribución es sólo comparable a su paciencia. Siendo un emprendedor experimentado como es él, el éxito en serie de Bob y sus conocimientos de ventas, marketing y la web han producido una enorme aportación a nuestro nuevo trabajo conjunto. Conocí a Bob cuando entró en mi oficina de E.piphany. Mi startup tenía cinco personas a bordo y la suya tenía alrededor de una docena. Compré su discurso de ventas y él me ayudó a lanzar el desarrollo de clientes y la promoción de E.piphany. En 2010 prácticamente se mudó a mi rancho y se convirtió en mi socio por segunda vez, haciendo del *El manual del emprendedor* una obra de la que ambos estamos orgullosos. Las secciones sobre «captación/retención/ampliación» y «métricas que importan» han sido el doloroso trabajo que ha completado con cariño. Terri Vanech, nuestra investigadora y correctora de estilo, tuvo que hacer frente a nuestras demandas irrazonables.

Gracias a nuestros revisores intrépidos: los emprendedores Jake Levine de News.me; Ross Gotler; Peter Leeds de Gabardine.com; Steve Weinstein de MovieLabs; Preston y Prescott Logan de Tecnologías de Almacenamiento de Energía de GE; los inversores de capital riesgo Jon Feiber de MDV, Ann Miura-Ko de Floodgate, John Burke de True Ventures, Mike Barlow de Cumulus Partners, Takashi Tstusumi de Sumitomo Mitsui Ventures y Errol Arkilic de la National Science Foundation. Sus comentarios hicieron el libro significativamente mejor, gracias a sus cientos de años de sabiduría colectiva.

Finalmente, quiero dar las gracias a mi esposa Alison Elliott, que no sólo aguanta a diario mi obsesión por encontrar una metodología para las startups en fase inicial y mi pasión por enseñar a los emprendedores, sino también me ha apoyado con sabios consejos e ideas (junto con numerosas correcciones), que aclaran mis pensamientos. Este libro no hubiera sido posible sin ella.

Sobre los autores



Steve Blank

Un emprendedor en serie retirado después de crear ocho negocios, la idea de Steve de que las startups no son versiones en pequeño de grandes empresas está transformando el modo en el que se crean esas startups y cómo se enseña a crearlas. Al observar que las grandes empresas ejecutan modelos de negocio, mientras que las startups lo que hacen es buscar esos modelos, se dio cuenta de que éstas necesitan sus propias herramientas, diferentes a las que se utilizan para gestionar las empresas ya existentes.

La primera herramienta de Steve para las startups, la metodología de desarrollo de clientes, engendró el movimiento Lean Startup. Los principios fundamentales del desarrollo de clientes se detallan en el primer libro de Blank, *The Four Steps to the Epiphany* (2003), que, junto con su blog, www. steveblank.com, se consideran lecturas obligatorias para los emprendedores, inversores y empresas de todo el mundo.

Blank enseña desarrollo de clientes y cómo crear negocios en la Universidad de Stanford, en la Haas Business School de la Universidad de CaliforniaBerkeley, y en la Universidad de Columbia, y su proceso se imparte en universidades de todo el mundo. En 2011 desarrolló Lean LaunchPad, un programa práctico que integra el diseño de modelos de negocios y el desarrollo de clientes, y en el que se impone un ritmo rápido, interacción con clientes en el mundo real y las iteraciones de modelo de negocio. En 2011, la National Science Foundation adoptó el programa de Blank para su Innovation Corps (I-Corps), que forma a los equipos de los mejores científicos e ingenieros de la nación para sacar sus ideas del laboratorio de la universidad y darles salida comercial.

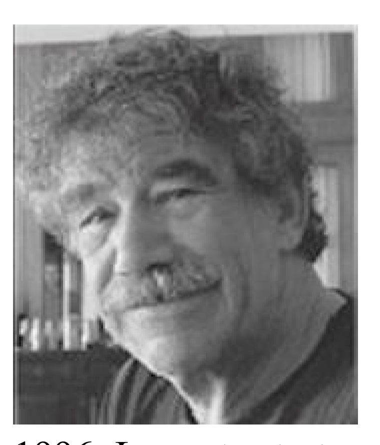
Steve es un escritor y orador prolífico al que le gusta enseñar a jóvenes emprendedores. En 2009 ganó el Undergraduate Teaching Award in Management Science and Engineering de la Universidad de Stanford. En 2010, obtuvo el Earl F. Cheit Outstanding Teaching Award de la Haas Business School de la Universidad de California-Berkeley. El San Jose Mercury News lo señaló como una de las diez personas más influyentes de Silicon Valley. A pesar de estos elogios y de muchos otros, Steve dice que bien podría haber sido elegido como el que tenía «menos probabilidades de lograr el éxito» de su clase de secundaria en Nueva York.

Ocho startups en veintiún años

Tras servir como técnico electrónico de aviones de combate en Tailandia durante la guerra de Vietnam, Steve llegó a Silicon Valley en 1978 y se unió a la primera de sus ocho startups. Entre éstas hubo dos compañías de semiconductores, Zilog y MIPS Computers; Convergent Technologies; una consultora de Pixar; una empresa de superordenadores, Ardent; un proveedor de periféricos, Supermac; un proveedor de sistemas de inteligencia militar, ESL; y Rocket Science Games. Steve cofundó su startup número ocho, E.piphany, en la sala de estar de su casa en 1996. En resumen: dos implosiones importantes, un éxito rotundo de la «burbuja puntocom», varios «éxitos suficientes» y muchas experiencias que terminaron en *The Four Steps to the Epiphany*.

Siendo un lector entusiasta de historia, tecnología y emprendimiento, Steve continúa preguntándose por qué la creación de empresas florece en Silicon Valley, mientras que en otros sitios está muerta. Y eso le ha convertido en un experto extraoficial y conferenciante habitual sobre la «la historia secreta de Silicon Valley».

En su tiempo libre, Blank es miembro de la Coastal Commission de California, el organismo público que regula el uso de la tierra y el acceso público a la costa de California. Steve se sentó en los consejos de administración de Audubon California y Peninsula Open Space Land Trust (POST), fue miembro del consejo de la Universidad de California en Santa Cruz y uno de los directores de la League of Conservation Voters de California (CLCV). Las startups de las que Steve se siente más orgulloso son sus hijas Katie y Sara, «desarrolladas» conjuntamente con su esposa, Alison Elliott.



Bob Dorf

Bob dorf obtuvo su primer éxito empresarial con veintidós años y desde entonces ha creado seis startups más: «En total, dos éxitos, dos éxitos relativos y tres generadoras de pérdidas fiscales», como él dice. Ha asesorado y/o invertido como mínimo en otras tantas startups desde entonces. A Dorf se le conoce como «la comadrona del desarrollo de clientes», después de haber sido de los primeros en ayudar a Steve Blank a crear su octava startup, E.piphany, que abrió sus puertas con cinco empleados en 1996. La sexta startup de Bob, Marketing 1to1, ayudó a E.piphany a conseguir sus primeros clientes. Más tarde criticó sin piedad las primeras versiones de *The Four Steps to the Epiphany*, y él y Steve han sido amigos y compañeros desde entonces.

Cuando Bob y Steve no están escribiendo, Bob dirige la consultora K&S Ranch. La gran experiencia de Bob en consultoría para compañías Fortune 500 y en marketing online equilibra la experiencia de Steve, centrada en el software. Bob imparte en la Columbia Business School «Introducción a la creación de empresas», un curso cuatrimestral sobre el desarrollo de clientes y cómo conseguir crear empresas de éxito.

Emprendedor desde los doce años, Bob recibió su último sueldo por cuenta de otros hace casi cuarenta años, cuando renunció a su trabajo como editor en WINS Radio de Nueva York para crear su primera startup. Dorf+Stanton Communications vio la luz en su sala de estar y creció desde el equipo inicial de dos personas (Bob y San Bernardo) a más de 150, cuando Bob la vendió en 1989. También ha asesorado altruistamente a decenas de ONG sobre cómo «conseguir donantes».

Bob fue cofundador de Marketing 1to1 (más tarde Peppers&Rogers Group), una de las primeras firmas especializadas en estrategias CRM, y la hizo crecer hasta tener más de cuatrocientos trabajadores en todo el mundo. Como consejero delegado y fundador, Dorf encabezó importantes programas para clientes estratégicos en un verdadero «quién es quién» de empresas como 3M, Bertelsmann, Ford, HP, Jaguar, NCR, Oracle, y Schwab. Ha hablado ante múltiples audiencias de Estados Unidos e internacionales y ha publicado decenas de artículos, incluyendo un estudio en profundidad en la *Harvard Business Review*.

Dorf vive en Stamford, Connecticut, con su esposa Fran, terapeuta y novelista con tres libros publicados. La startup de la que está más orgulloso es, de lejos, su hija Rachel, una psicóloga que recientemente ha sido cofundadora de la primera nieta de Bob, Maya Rose Gotler.

El manual del emprendedor
Steve Blank y Bob Dorf

Título original: *The Startup Owner's Manual*

Edición a cargo de José Antonio de Miguel (@yoemprendo) y Javier García Álvarez (@sintetia)
Traducido por Alberto Peralta

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Las referencias a página corresponden a la edición en papel.

Primera edición en libro electrónico (epub): octubre de 2013

ISBN: 978-84-9875-336-3 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S: L. L.
www.newcomlab.com